أكثر من سنتين على قائمة أكثر الكتب مبيعاً
(صحيفة نيويورك تايمز)

مدير الدقيقة الواحدة

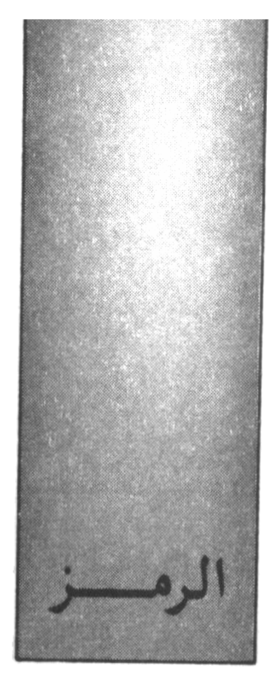
01

أكثر من ٧ ملايين نسخة تمّ بيعها في العالم

د. كينيث بلانكارد / سبنسر جونسون









المقصود باستخدام اشارة دقيقة واحدة على وجه ساعة حديثة كرمز للمدير ذى أسلوب الدقيقة الواحدة هو تذكيرنا بأن نأخذ دقيقة من يومنا لنتأمل وجوه الأشخاص الذين نشرف عليهم وندرك أنهم أهم ما لدينا من موارد.

المحتويات

الصفحة

البحث	١١
المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة	١٣
السر الأول: وضع الأهداف بدقيقة واحدة	٢٠
وضع الأهداف بدقيقة واحدة: خلاصة	٢٦
السر الثاني: الثناء لدقيقة واحدة	٢٧
الثناء لدقيقة واحدة: خلاصة	٣٦
التقويم	٣٨
السر الثالث: التأنيب لدقيقة واحدة	٤٠
التأنيب لدقيقة واحدة: خلاصة	٤٥
شرح من المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة	٤٨
لماذا ينجح أسلوب وضع الأهداف بدقيقة واحدة	٥١
لماذا ينجح أسلوب الثناء لدقيقة واحدة	٦٠
لماذا ينجح أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة	٦٨
لقد أصبح الشاب مديراً ذا أسلوب دقيقة واحدة	٨٠
هدية لنفسك	٨١
هدية للآخرين	٨٣
كلمة شكر	٨٩
نبذة عن المؤلفين	٩١

مقـــــــــــدمة :

نـقدم لك في هذه القصة القصيرة الكثير مما تعلمناه من دراستنا فى الطب وفى العلوم السلوكية عن أفضل الطرق لعمل الافراد مع بعضهم البعض.

ونـعني هنا ب«أفضل» الطرق تلك التى يحقق من خلالها الافراد نتائج قيمة، وفى الوقت نفسه يشعرون بالرضا عن انفسهم وعن المنظمة وعن الأفراد الذين يعملون معهم.

وهـذه الـقـصـة الـرمـزيـة (المـديـر ذو أسلوب الدقيقة الواحدة) هى تجميع بسيط لما تـعـلمناه من العديد من الحكماء وما اكتسبناه بخبرتنا. ونحن اذ نعترف بأهمية مصادر الحكـمـة هـذه فـانـنا ندرك ايضا ان الافراد العاملين معك بصفتك مديراً لهم سينظرون اليك باعتبارك واحدا من مصادر المعرفة والحكمة لهم.

ولـذلـك فـانـنـا على ثـقـة بـأنـك سـتطبق المعرفة التى تكتسبها من هذا الكتاب فى أعـمـالـك الادارية الـيـومية، لأننا ننطلق فى ذلك من قول الحكيم القديم كونفوشيوس «جوهر المعرفة هو استخدامها عند اكتسابها».

ونـأمـل ان تـسـتـمـتـع بـاستخدام ما تتعلمه من هذه القصة ونأمل نتيجة لذلك ان تستمتع انت والعاملون معك بحياة تتسم بمزيد من الصحة والسعادة والانتاجية.

د. كينيث بلانتشارد

د. سبنسر جونسون

البـــحث :

يحكى أنه كان هناك شاب ذكى يبحث عن مدير فعال.

فقد كان يريد أن يعمل فى معية مدير فعال، وكان يريد أن يصبح هو نفسه مديراً فعالا. وقد استغرق فى هذا البحث سنوات عديدة ووصل خلالها الى أبعد مناطق العالم. وطاف بمدن صغيرة و بعواصم دول قوية.

وتحدث مع العديد من المديرين، مع مديرين فى الجهاز الحكومى وضباط ومشرفى انشاءات ومديرين تنفيذيين لشركات ورؤساء جامعات وملاحظى عمال الورش ومشرفى المرافق ومديرى المؤسسات، ومع مديرى الحوانيت والمخازن التجارية والمطاعم والبنوك والفنادق.. ومع الرجال والنساء.. الصغار منهم والكبار.

ودخل كل أنواع المكاتب كبيرها وصغيرها.. الفاخرة منها والمتواضعة.. وتلك التى لها نوافذ والتى ليس لها نوافذ.

و بدأ يرى الصورة الكاملة لكيفية قيام الافراد بادارة الافراد.

ولكنه لم يكن دائماً مسروراً مما رأى.

ولقد رأى كثيراً من المديرين «الأشداء» الذين كان يبدو أن منظماتهم تحقق الربح بينما العاملون فيها يخسرون.

وكان بعض رؤسائهم يعتقدون أنهم مدراء جيدون.

ولكن الكثير من مرءوسيهم كانوا يرون غير ذلك.

وكلما كان ذلك الشاب يجلس فى مكتب أحد هؤلاء «المديرين الأشداء» كان يطرح عليه هذا السؤال: «أى نوع من المديرين أنت» ؟.

وكانت اجاباتهم تختلف اختلافا طفيفا، فكان معظمهم يجيب ..

«أنا مدير أوتوقراطى.. أسيطر دائما على الموقف»، «أنا مدير أهتم بكل صغيرة وكبيرة»، أو «عنيد» أو «واقعى» أو «أسعى لتحقيق الربح».

وقد سمع الفخر فى نبرات أصواتهم و فى أهتماماتهم بتحقيق أفضل النتائج.

كما قابل ايضا العديد من المديرين «اللطيفين» الذين كان يبدو أن موظفيهم يحققون الربح بينما منظماتهم تخسر.

بعض الافراد التابعين لهم يظنون أنهم مديرون جيدون.

وقد كانت هناك شكوك فى ذلك لدى رؤسائهم.

وعندما جلس الشاب ليستمع لهؤلاء المديرين «اللطيفين» وهم يجيبون على السؤال نفسه، سمع ما يلى:

«أنا مدير ديمقراطى»، «مشارك»، «مقدر للامور»، «انسانى».

وقد سمع الفخر فى نبرات أصواتهم، وفى اهتمامهم بالأشخاص.

ولكنه كان منزعجاً.

وقد بدا له كما لو أن معظم المديرين فى العالم كانوا مهتمين بصورة رئيسية إما بالنتائج وإما بالأفراد.

وكان المديرون المهتمون بالنتائج يوصفون غالباً بأنهم «أوتوقراطيون»، فى حين كان المديرون المهتمون بالأفراد يوصفون غالباً بأنهم «ديموقراطيون».

وقد تبين للشاب أن كلاً من ـ المدير الاوتوقراطى «الشديد» والمدير الديمقراطى «اللطيف» ـ كانا فعالين جزئيا فقط، فكل منهما «أشبه ما يكون بنصف مدير».

وعاد الى بيته تعبا ومثبطا.

وكان من المفترض أن يستسلم لليأس، ولكنه كان يتحلى بصفة الإصرار على معرفة ما كان يبحث عنه.

واستنتج بأن «المديرين الفعالين» هم الذين يديرون أنفسهم والأفراد العاملين معهم بحيث تستفيد المنظمة والأفراد من وجودهم».

بحث الشاب فى كل مكان عن مديرين فعالين، ولكنه لم يجد الا القليل جدا. والقلائل الذين وجدهم لم يشركوه فى أسرارهم.. وبدأ يظن أنه ربما لن يكتشف

حقيقة المدير الفعال.

بعدئذ بدأ يستمع الى قصص رائعة عن مدير متميز عاش في بلدة مجاورة، وسمع بأن الناس أحبوا العمل مع هذا الشخص و بأنهم حققوا معا نتائج كبيرة. وتساءل الشاب مندهشا عما اذا كانت تلك القصص حقيقية بالفعل، وعما إذا كان هذا المدير حقيقة راغباً في مشاركته أسراره أم لا.

و بدافع من حب الاستطلاع أتصل هاتفيا بسكرتيرة المدير المتميز لتحديد موعد معه، وقامت السكرتيرة بايصاله مباشرة مع المدير.

سأل الشاب هذا المدير المتميز عن الوقت الذى يستطيع فيه مقابلته، وسمعه يقول: «في أى وقت فى خلال هذا الأسبوع ما عدا صباح الأربعاء، ولك أن تختار الوقت».

ضحك الشاب بينه و بين نفسه بهدوء لأن هذا المدير الذى يفترض أنه رائع بدا كأنه «مضحك» بالنسبة له! أى نوع من المديرين هذا الذى لديه مثل هذا الوقت؟! ولكن الشاب كان مفتوناً بما سمع، وذهب لرؤيته.

المدير ذو اسلوب الدقيقة الواحدة:

عندما وصل الشاب الى مكتب المدير وجده واقفا ينظر من نافذة مكتبه. وحينما تنحنح الشاب (ليعلن عن وجوده)، أدار المدير وجهه اليه وابتسم. وطلب من الشاب أن يجلس وسأله:

- ماذا أستطيع أن أقدم لك؟
- أود أن أطرح عليك بعض الاسئلة بشأن كيفية إدارتك للافراد.
- ابدأ بطرح أسئلتك.
- حسناً لنبدأ بالسؤال التالى: هل تعقد اجتماعات منتظمة مع مرؤسيك؟
- نعم، أقوم بذلك مرة فى الاسبوع وذلك فى يوم الاربعاء من الساعة ٩ - ١١، ولهذا لم أستطع أن أراك فى ذلك اليوم.

- ماذا تعمل فى تلك الاجتماعات؟
- أصغى فى أثناء قيام الموظفين بمراجعة وتحليل: ما انجزوه فى الاسبوع الماضى، والمشكلات التى واجهوها والاشياء التى ما زالت تحتاج الى انجاز، بعدئذ نقوم بوضع خطط واستراتيجيات للاسبوع القادم.
- هل القرارات التى تتخذ فى هذه الاجتماعات ملزمة لك ولهم؟
- بالطبع هى كذلك، ما فائدة الاجتماع اذا لم تكن القرارات ملزمة؟
- إذا أنت مدير مشارك، ألست كذلك؟
- أجاب المدير بإصرار.. لا أعتقد بضرورة مشاركتى فى أى من القرارات التى يتخذها الافراد العاملون معى.
- إذا ما الغرض من اجتماعاتكم؟
- اخبرتك بذلك.. أرجو أيها الشاب أن لا تطلب منى تكرار الكلام نفسه، لأن هذا اهدار لوقتى و وقتك.

وتابع المدير قوله:

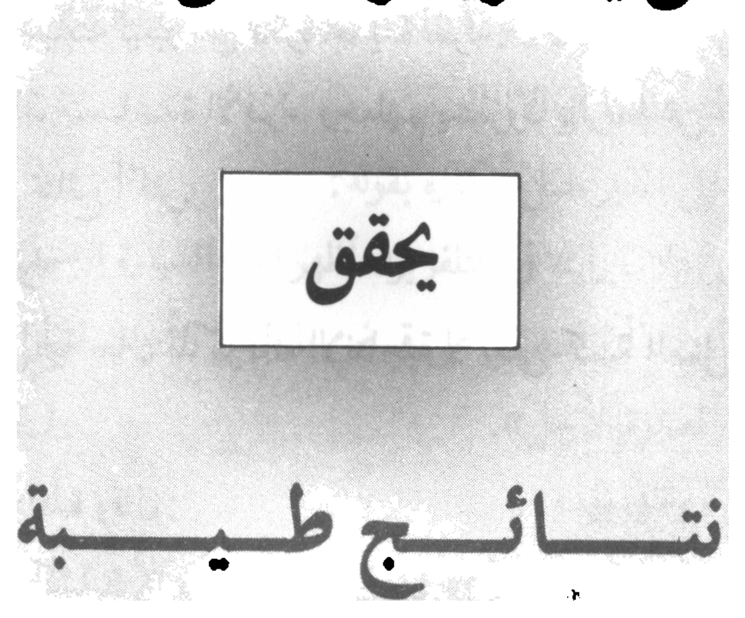
نحن هنا من أجل تحقيق نتائج.. ان هدف هذه المنظمة هو تحقيق الكفاية، وعندما نكون منظمين فان انتاجيتنا تكون أعلى بدرجة كبيرة.

- آه، فأنتم تدركون الحاجة للإنتاجية وتهتمون بالنتائج أكثر من اهتمامكم بالافراد.
- قال المدير بصوت مجلجل أرعب زائره: كلا.. أسمع ذلك كثيراً.. (ووقف على قدميه وبدأ يمشى).. كيف لى أن احصل على نتائج إذا لم تكن من خلال الأفراد؟

إننى أهتم بالأفراد وبالنتائج.. انهما متلازمان معا.

ناول المدير زائره لوحة منقوشاً عليها شعار «من يشعر بالرضا عن نفسه يحقق نتائج طيبة»، وقال له: أنظر أيها الشاب الى هذا الشعار.. اننى أحتفظ به على مكتبى ليذكرنى بحقيقة عملية».

من يشعر بالرضا عن نفسه



وحينما نظر الشاب الى الشعار، قال له المدير:

- فكر بنفسك، متى تعمل على أفضل وجه؟ هل يتم ذلك حينما تشعر بالرضا عن نفسك؟ أم العكس؟

أومأ الشاب برأسه حينما بدأ يدرك ما هو جلي و واضح. وأجاب:

- أحقق أداء أكثر عندما اشعر بالرضا عن نفسي.

ورد المدير موافقا بقوله:

- بالطبع هذه حالك. وهي حال جميع الناس.

ورفع الشاب سبابته ليعبر عن فكرة جديدة بقوله:

- ولذلك، فان مساعدة الأفراد وجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم هما المفتاح للحصول على نتائج أكثر.

وافقه المدير بقوله:

- نعم.. وعلى أية حال تذكر بأن الانتاجية لا تعني كمية العمل المنجز فحسب.. بل نوعيته ايضا.

ومشى نحو النافذة وقال:

تعال هنا أيها الشاب.

وأشار له الى حركة المرور في الشارع وسأله:

- هل ترى كم السيارات الأجنبية كثيرة في الشارع؟

ونظر الشاب خارج النافذة الى العالم الواقعي وقال:

- أراها تزداد كل يوم، وأظن أن ذلك يرجع الى انها إقتصادية أكثر وتعمر مدة أطول.

أومأ المدير برأسه قائلا على مضض:

- بالضبط.. ما السبب الذي تظن أنه يدفع الناس لشراء السيارات الاجنبية؟ أهو

لأن الصانعين الامريكيين لم يصنعوا أعدادا كافية من السيارات ؟ أم، لأنهم لم يصنعوا **النوعية** التى أرادها الامريكيون؟

وأجاب الشاب : إنها مسألة **نوعية وكمية.**

أضاف المدير قائلا :

- بالطبع، فالنوعية هى التى توفر للناس السلعة أو الخدمة التى يريدونها ويحتاجونها بالفعل.

وقف المدير بجانب النافذة وهو مستغرق بأفكاره فقد تذكر كيف وفرت بلاده التكنولوجيا التى ساعدت فى اعادة بناء أوروبا وآسيا منذ مدة ليست ببعيدة وأدهشه أن أمريكا قد تخلفت عنهما فى الانتاجية.

وقطع الشاب على المدير حبل أفكاره بقوله :

- خطر على بالى اعلان رأيته فى التلفزيون أظهر اسم السيارة الاجنبية وكلمات فوقها تقول «إذا أردت أن تحصل على قرض طويل الأجل لشراء سيارة ينبغى الا تشترى سيارة قصيرة الأجل».

أدار المدير ظهره وقال بهدوء :

- اعتقد انها خلاصة جيدة، وهذا هو كل ما فى الأمر: الانتاجية هى الكمية والنوعية معا .

بدأ المدير وزائره يمشيان باتجاه المقعد، واستأنف المدير حديثه قائلاً :

- بصراحة، أفضل سبيل لتحقيق هاتين النتيجتين هو من خلال الأفراد.

تزايدت رغبة الشاب فى المعرفة، وفى اثناء جلوسه طرح هذا السؤال :

- حسناً، لقد ذكرت سابقاً بأنك لست مديراً مشاركاً، فبماذا تصف نفسك؟

أجاب المدير بدون تردد :

- هذا أمر سهل، أنا المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة.

بدا على وجه الشاب الدهشة والاستغراب، نظراً لانه لم يسبق له ان سمع من قبل بمدير ذى «أسلوب الدقيقة الواحدة»، وقال:

- أنت ماذا؟

ضحك المدير وقال:

- أنا المدير ذو «أسلوب الدقيقة الواحدة»، وأصف نفسى بذلك لأننى أحقق نتائج كبيرة من الافراد فى وقت قليل جداً.

وعلى الرغم من أن الشاب تكلم مع كثير من المديرين، الا أنه لم يسبق له أن سمع أحداً يتكلم بهذه الطريقة. كان من الصعب عليه أن يصدق. هل هنالك حقاً المدير ذو «اسلوب الدقيقة الواحدة» - أو الشخص الذى يحصل على نتائج طيبة دون أن يستغرق ذلك كثيراً من الوقت.

وحينما رأى المدير أن الشك يساور الشاب، قال له:

- انت لا تصدقنى، أليس كذلك؟ أنت لا تصدق اننى مدير ذو «أسلوب الدقيقة الواحدة».

- ينبغى أن أعترف بأنه من الصعب على أن أصدق، بل أن اتخيل ذلك.

ضحك المدير وقال:

- اسمع، من الأفضل ان تتكلم مع الافراد العاملين معى اذا كنت تريد حقاً أن تعرف اى نوع من المديرين أنا.

أنحنى المدير وتكلم بالهاتف الداخلى للمكتب، و بعد لحظات جاءت سكرتيرته السيدة (متكالف) Metcalfe وسلمت ورقة الى الشاب.

قال له المدير مفسراً:

- تلك هى الاسماء والوظائف وأرقام المواتف لستة أشخاص يعملون تحت إدارتى
- أيهم ينبغى أتكلم معه؟
- هذا قرارك، أختر أى أسم، وتكلم مع أى منهم أو معهم جميعاً.

- حسناً، مع من ينبغى أن أبدأ؟

قال المدير بحزم :

- لقد سبق أن أخبرتك، أنا لا أتخذ القرارات للآخرين.. أتخذ ذلك القرار بنفسك.

ثم نهض وسار مصطحباً زائره نحو الباب قائلاً :

- لقد طلبت منى أن اتخذ لك قرارا بسيطا، ليس مرة واحدة بل مرتين. و بصراحة انى ارى ذلك أيها الشاب مزعجا. لا تطلب منى أن أكرر ما قلته، إما أن تختار إسماً من بين الاسماء وتبدأ به أو تبحث لنفسك عن ادارة فعالة فى مكان آخر.

صعق الزائر، وكان متضايقاً.. بل ومتضايقاً جداً. ومضت لحظة من الصمت المحرج، ولكنها بدت وكأنها دهر.

ثم نظر المدير ذو «أسلوب الدقيقة الواحدة» فى عينى الشاب وقال:

- أنت تريد أن تعرف شيئاً عن ادارة الأفراد، وأنا اقدر فيك ذلك.

وصافح الضيف مودعاً وقال له بحرارة :

إذا كانت لديك أية اسئلة بعد التحدث مع بعض الموظفين ارجع الى، فأنا أقدر اهتمامك ورغبتك فى تعلم كيفية ادارة الآخرين. والواقع اننى أود أن أقدم لك مفهوم «المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة» كهدية.. لقد قدمه لي شخص ما ذات مرة وكان مفيداً لي.. اريدك ان تفهمه كاملاً.. اذا أحببته فقد ترغب فى أن تصبح مديراً من هذا النوع فى يوم ما».

أجاب الشاب

- شكراً

غادر الشاب مكتب المدير وهو منزعج الى حد ما. وعند مروره بالسكرتيرة، قالت بلهجة متفهمة:

- أستطيع أن أعرف من نظرتك المنبهرة أنك قد خبرت مديرنا ذا أسلوب الدقيقة الواحدة.

قال الشاب بصوت خافت جداً وهو مازال يحاول أن يفهم الأمور:
- اعتقد ذلك
قالت السيدة «متكالف» :
- ربما أستطيع مساعدتك.. لقد اتصلت بالأشخاص الستة الذين يعملون تحت اشرافه.. خمسة منهم هنا وقد وافق كل منهم على رؤيتك.. فقد تستطيع فهم «مديرنا ذى أسلوب الدقيقة الواحدة» بصورة أفضل بعد أن تتكلم معهم.
شكرها الشاب ونظر الى القائمة وقرر أن يتكلم مع ثلاثة منهم: السيد ترينيل، والسيد ليفى، والسيده براون.

السر الأول: الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة:

حينما وصل الشاب الى مكتب ترينيل وجد رجلا متوسط العمر يبتسم له قائلا:
- حسناً لقد قابلت الرجل العجوز.. إنه رجل رائع أليس كذلك ؟
- أنه يبدو كذلك.
- هل أخبرك عن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة؟
- لقد فعل ذلك بالتأكيد.. ولكن ذلك غير صحيح.. أليس كذلك؟
- من الاجدر بك أن تصدق، فأنا قلما أراه.
قال الشاب مرتبكاً:
- تقصد انه لا يقدم لك أية مساعدة.
- فى الواقع يقدم قليلا جداً بالرغم من انه يمضى معى بعض الوقت فى بداية كل مهمة أو مسئولية جديدة. وهذا هو الوقت الذى يمارس فيه وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة.
- وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة؟ ماهذا ؟.. لقد أخبرنى بأنه المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة، ولكنه لم يخبرنى بأى شىء عن وضع الأهداف باسلوب

الدقيقة الواحدة.

هذا هو السر الأول من الأسرار الثلاثة للادارة باسلوب الدقيقة الواحدة.

سأل الشاب وهو يريد معرفة المزيد:

ثلاثة أسرار؟!

نعم، وضع الاهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة هو السر الأول وهو حجر الأساس فى الادارة باسلوب الدقيقة الواحدة.. فى معظم المنظمات كما تعلم حينما تسأل الأفراد عما يقومون به من عمل ومن ثم تسأل روساءهم، غالباً ما تحصل على قائمتين مختلفتين من الاجابة. والواقع اننى فى بعض المنظمات التى عملت بها سابقاً وجدت أن اية علاقة بين ما كنت اظن انها مسئوليات وظيفتى وما كان يظنه رئيسى كانت من قبيل الصدفة المحضة. وبالتالى فقد كنت أقع فى مشكلة لعدم انجاز شىء لم افكر أبداً أنه جزء من عملى.

هل يحدث مثل هذا الشىء هنا؟.

لا، ولن يحدث هنا مطلقا.. فالمدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة يوضح مسئولياتنا وما سنحاسب عليه.

قال الشاب بدافع معرفة المزيد:

كيف يقوم بذلك؟

قال ترينيل مبتسماً:

بكفاية.

بدأ ترينيل بالشرح قائلاً:

يخبرنى عما يجب انجازه أو ما سبق أن أتفقنا على أنه يحتاج الى أنجاز، ومن ثم يتم تسجيل كل هدف فيما لا يزيد على صفحة واحدة. و يشعر المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة بأن التعبير عن الهدف ومستوى أدائه لا ينبغى أن يزيد على

(٢٥٠) كلمة.. وهو يصر على أن يستطيع أى شخص قراءته في خلال دقيقة واحدة. وهو يحتفظ بنسخة، وانا احتفظ بأخرى حتى يكون كل شيء واضحا وحتى يستطيع كلانا مراجعة تقدم سير العمل مرحلياً.

- هل تتوفر هذه البيانات المكتوبة على صفحة واحدة بالنسبة لكل هدف؟
- نعم.
- حسناً، ألن يكون هناك عدد كبير من هذه البيانات لكل شخص؟

أجاب ترينيل مؤكداً:

- لا، لا يوجد.. فالرجل العجوز يؤمن بقاعدة أل«٨٠ - ٢٠» في وضع الأهداف، أى أن ٨٠٪ من نتائجك الهامة بالفعل تأتى من ٢٠٪ من أهدافك. ولذلك فاننا نضع هدفا باسلوب الدقيقة الواحدة لتلك ال٢٠٪ فقط، أى مجالات المسئولية الرئيسية - والتى ربما تكون ثلاثة الى ستة أهداف بمجموعها. وبالطبع فى حالة بروز مشروع خاص فاننا نضع له اهدافا خاصة باسلوب الدقيقة الواحدة.

قال الشاب معقباً:

- هذا شيء ظريف، أظن اننى أفهم أهمية الأهداف باسلوب الدقيقة الواحدة، وهى تبدو كفلسفة بدون مفاجآت، فكل شخص يعرف ماهو متوقع منه منذ البداية.

أومأ ترينيل برأسه قائلا:

- بالضبط.
- اذاً هل وضع الأهداف بدقيقة واحدة هو مجرد فهم لماهية مسئولياتك؟
- لا.. حالما نعرف ماهى وظيفتنا يتأكد المدير دائماً اننا نعرف ما هو الأداء الجيد. وبعبارة أخرى فان معايير الأداء تكون واضحة. ويبين لنا ما يتوقع منا.
- كيف يبين لكم ما يتوقع منكم؟

- دعنى أعطك مثالاً .

كان أحد أهدافى من أسلوب الدقيقة الواحدة هو : تحديد مشكلات الأداء والوصول الى حلول تؤدى عند تطبيقها ، الى تحويل الموقف رأسا على عقب.

حينما أتيت الى العمل هنا لأول مرة وضعت يدى على مشكلة كانت بحاجة الى حل، ولكننى لم أعرف ماذا أصنع حيالها ، ولذلك اتصلت بالمدير. وعندما أجاب على الهاتف قلت له : **ياسيدى يوجد لدى مشكلة.** وقبل أن أستطيع اضافة كلمة أخرى قال : **جيد، لقد تم توظيفك لحل مثل هذه المشكلة.** وبعدئذ كان هناك صمت مميت على الطرف الآخر من الهاتف.

لم أعرف ماذا أصنع.. كان الصمت مطبقاً .. وفى نهاية الأمر تكلمت متلعثماً : **ولكن ياسيدى لا أعرف كيف أحل هذه المشكلة.**

قال: ترينيل أحد أهدافك للمستقبل هو أن تقوم بتحديد وحل مشاكلك بنفسك، ولكن بما أنك موظف جديد، تعال الى مكتبى وسنتحدث فى الأمر.

وحينما وصلت الى مكتبه قال : يا ترينيل ما هى مشكلتك ولكن إعْرِضْها بتعبيرات سلوكية.

تعبيرات سلوكية ؟ قلت مردداً. **ماذا تعنى بتعبيرات سلوكية ؟**

أعنى، قال المدير شارحا لى، **لا أريد أن اسمع فقط عن الاتجاهات والمشاعر، أخبرنى عما يحدث بتعبيرات قابلة للملاحظةوالقياس.**

وصفت المشكلة بأفضل ما استطعت.

قال، هذا جيد ياترينيل، والآن أخبرنى عما تود أن يحدث بتعبيرات سلوكية.

قلت : لا أعرف.

قال بحدة: إذا لا تضيع وقتى.

تجمدت حائراً لثوان قليلة.. لم أعرف ماذا أفعل، ولكنه كسر جمود الصمت مشفقاً على حالى بقوله: اذا كنت لا تستطيع أن تخبرنى عما تود أن يحدث، فليست لديك مشكلة بعد. هذه لا تعدو كونها مجرد شكوى. لا توجد مشكلة حقيقية الا اذا كان هناك اختلاف بين ماهو حاصل بالفعل وما ترغب أن يحصل.

ولما كنت سريع التعلم، فقد أدركت فجأة ما كنت أريده أن يحصل. و بعد أن أخبرته طلب منى أن أتكلم عن الشيء الذى أدى لوجود الخلل بين ما هوواقع وما هو مرغوب.

و بعد ذلك قال المدير: حسناً، ماذا ستصنع حيال ذلك؟

قلت : حسنا، استطيع أن أقوم ب(أ).

قال متسائلا : إذا قمت ب(أ)، هل سيحصل ما تريد حصوله؟

قلت : لا.

قال : اذا الحل (أ) سيء. فماذا تستطيع أن تفعل غير ذلك؟

قلت : أستطيع أن أقوم ب (ب).

قال ثانية: ولكن إذا قمت ب (ب)، هل سيحصل ما كنت تريد حصوله؟

قلت : لا.

قال: اذا هذا ايضا سيء، فماذا تستطيع أن تفعل غير ذلك؟

فكرت بالأمر لدقيقتين وقلت: كان باستطاعتى أن أفعل (ج) ولكن اذا فعلت ذلك لن يحصل ما أريد حصوله، ولذلك فان هذا حل سيء، أليس كذلك؟

قال المدير مبتسماً : **حسنا، لقد بدأت تدرك الأمور.** ثم سأل :
هل هناك أى شيء آخر باستطاعتك القيام به ؟
قلت : ربما أستطيع دمج بعض هذه الحلول معا.
قال المدير، يبدو أن هذا جدير بالمحاولة.

الواقع اننى لو فعلت (أ) هذا الاسبوع و (ب) فى الاسبوع القادم و (ج) بعد أسبوعين فأن المشكلة تكون قد حلت. هذا شيء رائع. شكراً جزيلاً، فقد حللت لى مشكلتى.

تضايق جداً وقاطعنى بقوله: **لم أفعل، لقد حللتها أنت بنفسك وكل ما عملته هو أننى طرحت عليك أسئلة كان بامكانك طرحها بنفسك. والآن مع السلامة وابدأ بحل مشكلاتك من وقتك الخاص وليس من وقتى.**

عرفت ما قام به بالطبع. بين لى كيف أحل المشكلات حتى أستطيع القيام بذلك من تلقاء نفسى فى المستقبل.

ثم وقف ونظر فى عينى مباشرة وقال: **أنت جيد تاترينيل. تذكر ذلك فى المرة القادمة عندما تواجهك مشكلة.**

«أتذكر بأننى كنت مبتسماً وأنا خارج من مكتبه»

مال ترينيل بكرسيه الى الخلف. وبدأ كأنه يعيش ثانية مواجهته الأولى مع المدير ذى أسلوب الدقيقة الواحدة.

بدأ الشاب حديثه، وهو يفكر فيما سمعه لتوه..
وهكذا... فإن وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة يعنى ببساطة :

وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة

خلاصـــــة

- أن تتوصل الى اتفاق بشأن أهدافك.
- أن تعرف مظاهر السلوك الجيد.
- أن تكتب أهدافك كلاً على حده وعلى ورقة واحدة، فى أقل من ٢٥٠ كلمة.
- أن تقرأ كل هدف وأن تعيد قراءته، وهذا يتطلب منك دقيقة واحدة أونحوها فى كل مرة.
- أن تعرف ما اذا كان سلوكك يتطابق مع هدفك أم لا.

قال ترينيل متعجباً :

- هذا صحيح .. أنت سريع التعلم..

قال الشاب وهو راض عن نفسه. شكراً، ولكن دعنى أدون هذه النقاط لأننى أريد أن أتذكرها.

بعد أن كتب الشاب بايجاز فى دفتر ملاحضاته الصغير الأزرق الذى كان يحمله معه، مال الى الامام سائلا: اذا كان وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة هو السر الأول فى أن يصبح المرء مديراً ذا أسلوب دقيقة واحدة، فما هما السران الآخران؟

أبتسم ترينيل ونظر الى ساعته وقال:

- لماذا لا توجه هذا السؤال الى ليفى؟ أنت على موعد لمقابلته ايضا هذا الصباح، اليس كذلك؟

دهش الشاب كيف عرف ترينيل ذلك؟ وقال وهو ينهض لمصافحته:

- نعم... شكراً جزيلاً على مامنحتنى من وقتك ياسيدى.

أهلا وسهلاً، رد عليه ترينيل وتابع قوله :

- الوقت شيء أمتلك منه الكثير الآن. وربما تستطيع أن تلاحظ أننى أنا نفسى بدأت أصبح مديراً ذا أسلوب دقيقة واحدة.

السر الثانى: الثناء لدقيقة واحدة

عندما غادر الشاب مكتب ترينيل كان مذهولا ببساطة ما سمع. وقال فى نفسه: «بالتأكيد هذا كلام معقول، إذ كيف تستطيع أن تكون مديراً فعالاً دون أن تتأكد انت وموظفوك مما هو مطلوب منهم أداؤه، و يالها من طريقة فعّالة للقيام بذلك».

مشى الشاب حتى نهاية المبنى وركب المصعد للدور الثانى. وعندما وصل الى مكتب السيد ليفى دهش عندما وجد نفسه يقابل شخصاً صغيراً جداً فى السن. من المرجح أن ليفى كان فى أواخر العشرينات أو بداية الثلاثينات من العمر.

قال ليفى:

- حسناً.. لقد قابلت الرجل العجوز، انه رجل بمعنى الكلمة، اليس كذلك؟

لقد اعتاد الشاب أن يسمع الناس يسمون المدير ذا أسلوب الدقيقة الواحدة «رجلاً بمعنى الكلمة».

أجاب الشاب:

- أعتقد أنه كذلك.

فسأله ليفى:

- هل أخبرك عن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة؟
- لقد فعل ذلك بالتأكيد.

وتابع الشاب لعله يحصل منه على اجابة مختلفة عن اجابة ترينيل:

ولكن هذا غير صحيح... أليس كذلك؟

- من الاجدر بك أن تصدق، فأنا قلما أراه.
- تقصد أنك لا تحصل على أية مساعدة منه؟
- فى الواقع يقدم قليلا جداً على الرغم من انه يمضى معى وقتا كافيا فى بداية كل مهمة أو مسئولية جديدة.

قاطعه الشاب بقوله:

- نعم اعرف عن وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة.

- الواقع انني لم أكن أفكر فى وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة.. كنت أقصد أسلوب الثناء لدقيقة واحدة.
- ثناء لدقيقة واحدة؟ هل هذا هو السر الثاني لكي يصبح المرء من المديرين ذوي أسلوب الدقيقة الواحدة؟
- نعم، هو كذلك. والواقع اننى حينما بدأت العمل هنا أول مرة أوضح لى المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة ما كان ينوى عمله.
- ما هو ذلك؟
- قال بأنه يعلم أن من الأسهل كثيراً على أن أحرز النجاح فى عملى اذا أطلعني بشكل واضح على تقويمه لأدائى - أى اذا زودنى بمعلومات مرتدة عن أدائى.

«وقال بأنه يريدنى أن أنجح وأنه يريد أن أكون ذا فائدة كبيرة للمنظمة وان استمتع بعملى .

وقال لى أنه سيحاول من أجل ذلك أن يخبرنى بلغة لا يشوبها الغموض عن تقويمه لأدائى عندما يكون جيداً وعندما يكون سيئاً. وحذرنى من أن ذلك قد لا يكون مريحاً في بداية الأمر لأى منا».

- لماذا؟
- لأن معظم المديرين، وكما بين لى عندئذ، لا يستخدمون هذا الأسلوب فى الادارة، وأن الموظفين غير معتادين عليه. و بعدئذ أكد لى أن مثل هذه المعلومات المرتدة ستكون مفيدة جدا لى.

- هل يمكنك اعطائى مثالا لما تتكلم عنه؟
- بالتأكيد بعد أن بدأت العمل بوقت قصير لاحظت أن مديرى بعد أن وضع معى الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة ظل على اتصال وثيق بى.

- ماذا تعنى «باتصال وثيق» ؟
- إتَّبعَ أسلوبيْن فى ذلك:
- أولا ، كان يلاحظ نشاطى بصورة وثيقة جدا . ولم يكن بعيداً أبداً .
- ثانيا ، جعلنى أحتفظ بسجلات تفصيلية لتقدمى وأصر على أن أرسلها له .

- هذا شيء طريف. لماذا يفعل ذلك؟
- فى البداية ظننت أنه كان يتجسس على ولا يثق بى . وظل هذا شعورى حتى عرفت من بعض الموظفين الآخرين حقيقة ما كان يفعله .

- وماهو ذلك؟
- كان يحاول ضبطى وأنا أفعل شيئاً صحيحاً.
- يضبطك وأنت تفعل شيئاً صحيحاً ؟
- نعم ... لدينا شعار يقول:

ساعد الموظفين

في

الوصول

الى

توقعاتهم كاملة

اضبطهم

يؤدون شيئاً صحيحاً

تابع ليفى حديثه قائلا :

- فى معظم المنظمات يقضى المديرون معظم وقتهم وهم يحاولون ضبط ما يعمله الموظفون.

ابتسم الشاب وقال متفهما :

- وهم يفعلون شيئاً خطأً.

- صحيح. وهنا نركز على الناحية الايجابية. اننا نضبط الموظفين وهم يؤدون شيئاً صحيحاً.

دون الشاب بعض الملاحظات فى دفتره، ثم سأل :

- ماذا يحدث ياسيد ليفى عندما يضبطك المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة وأنت تعمل شيئا صحيحا؟

قال ليفى بشىء من البهجة :

- أنه يعطيك ثناءً لدقيقة واحدة.

- ماذا يعنى ذلك؟

- حسناً عندما يرى انك قمت بعمل شىء صحيح، يأتى اليك و يتصل بك، وغالبا ما يتضمن ذلك وضع يده على كتفك أو لمسك بطريقة ودية.

قال الشاب مستغرباً :

- عندما يلمسك.. ألا يضايقك ذلك؟

قال ليفى مؤكداً :

- لا، على العكس من ذلك. هذا الشىء مفيد، لاننى أعرف بأنه يهتم بى بالفعل و يريدنى أن أحرز التقدم. حيث أنه يقول كلما كان موظفوك يحققون النجاح

باستمرار ترقيت فى المنظمة.

حينما يتصل بى فان ذلك يتم بصورة وجيزة ولكنه يجعلنى أعرف مرة ثانية بأننا فى نفس الفريق.

وتابع ليفى القول:

على أية حال، ينظر اليك بعد ذلك مباشرة ويخبرك بدقة عن الشيء الصحيح الذى فعلته. ومن ثم يشاركك بمشاعره الطيبة تجاه ما قمت به.

- لا اعتقد انه سبق لى أن سمعت بمدير يقوم بذلك، لا بد ان هذا السلوك يجعلك تشعر بالارتياح التام.

قال ليفى مؤكداً:

- نعم، هذا ما يحدث فعلاً لعدة أسباب:

أولها - أننى أحصل على الثناء فور قيامى بشيء صحيح.

وابستم ومال نحو زائره ثم ضحك وقال: لا احتاج ان انتظر نتيجة تقو يم الأداء السنوى، اذا كنت تعرف ما أعنيه.

وأبتسم كلاهما، وتابع ليفى الحديث:

- ثانيها - نظراً الى انه يحدد بالضبط ما عملته بالشكل الصحيح فاننى اعرف بأنه مخلص وعلى معرفة بما أقوم به من عمل.

ثالثها - أنه ثابت المبدأ.

ردد الشاب طالباً المزيد:

- ثابت المبدأ؟!

قال ليفى مؤكداً :

- نعم، يثنى على اذا قمت بأداء العمل بشكل حسن يستحق هذا الثناء، حتى اذا كانت الأمور بالنسبة له لا تسير على ما يرام فى مكان آخر. وأعرف انه قد يكون مستاء من أمور أخرى، ولكنه يستجيب لما أنا عليه وليس لما هو عليه فى ذلك الوقت. وأنا أقدر ذلك حقاً.

- الا يأخذ كل هذا الثناء وقتاً كبيراً من المدير؟
- لا.. ليس كذلك. تذكر بأنه لا ينبغى عليك ان تثنى على شخص ما لوقت طويل كى يدرك بانك تلاحظ ما يفعل وتهتم به. ان هذا يستغرق فى العادة أقل من دقيقة واحدة.

قال الزائر وهو يدون ما كان يتعلمه :

- ولهذا تطلق عليه اسم الثناء لدقيقة واحدة
- هذا صحيح.
- هل يحاول دائماً أن يضبطك وانت تعمل صحيحاً ؟
- لا.. بالطبع لا.. إنه يحاول ذلك فقط حينما تبدأ العمل هنا أو عندما تبدأ بمشروع أو مسئولية جديدة. ولكن بعد ان تعرف كل شىء عن عملك، لا يأتى اليك كثيراً.
- لماذا؟
- لأنك أنت وهو لديكما طرق أخرى لمعرفة متى يكون أداؤك الوظيفى مستحقاً للثناء. كلاكما يمكن ان يراجع البيانات الموجودة فى نظام المعلومات : أرقام المبيعات، المصروفات، الجداول الزمنية للانتاج وهكذا.

وبعدئذ، اضاف ليفى قائلا :

- وبعد فترة وجيزة تبدأ فى ضبط نفسك وأنت تؤدى الأعمال بشكل سليم وتبدأ

بالثناء على نفسك. كذلك تظل دائماً تتساءل متى سيقدم لك رئيسك الثناء مرة ثانية. وهذا يجعلك تستمر فى الأداء الجيد على الرغم من عدم وجوده بالقرب منك. وهذا شىء ممتاز. فأنا لم اعمل بمثل هذا الجد فى آداء أية وظيفة طيلة حياتى.

قال الشاب معقبا:

- هذا شىء طريف حقاً... اذا الثناء لدقيقة واحدة هو من أسرار الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة

قال ليفى وعليه علامات السرور، فقد كان يستمتع بمشاهدة شخص يتعلم أسرار الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة:

- إنه كذلك حقا.

وعندما كان الزائر ينظر فى ملاحظاته، أخذ يراجع بسرعة ما تعلمه عن الثناء لدقيقة واحدة...

أسلوب الثناء لدقيقة واحدة

خلاصـــــــة

يكون الثناء لدقيقة واحدة فعالاً عندما :

- تخبر الموظفين وجها لوجه بأنك ستطلعهم على تقويمك لمستوى أدائهم للعمل.
- تثنى على الموظفين مباشرة.
- تخبر الموظفين بدقة وبشكل محدد بما أنجزوه بشكل صحيح وكيف ان ذلك يساعد المنظمة والموظفين الآخرين الذين يعملون بها.
- تتوقف لحظة عن الكلام لتجعل الموظفين «يشعرون» بمدى رضاك.
- تشجع الموظفين على تقديم المزيد من مثل ذلك العمل الجيد.
- تصافح الموظفين أو تلمسهم بطريقة توضح أنك تساند نجاحهم فى المنظمة.

ثم سأل الشاب بتلهف :

- ما السر الثالث؟

ضحك ليفى إعجابا بحماس الزائر ونهض من كرسيه وقال :

لم لا تسأل السيدة براون؟ أعرف بأنك تنوى التحدث إليها أيضا .

- نعم هذا صحيح . حسناً ، شكراً جزيلاً على مامنحتنى من وقتك .

- عفواً ، الوقت شيء امتلك منه الكثير الآن .. وكما ترى فأنا نفسى أصبحت الآن من المديرين ذوى أسلوب الدقيقة الواحدة .

ابتسم الزائر لأنه سبق وان سمع هذا الكلام فى مكان آخر .

غادر المبنى ، وهو يفكر مليا فيما كان يسمعه ... ومشى بين الأشجار المجاورة . وذهل ثانية من بساطة و بداهة ماكان قد سمعه . وأخذ يفكر و يتساءل .

كيف يمكن لأحد أن ينكر فعالية ضبط الموظفين وهم يؤدون مهمة بشكل صحيح ، و بخاصة بعد أن يكونوا قد عرفوا المطلوب منهم ... ومعايير الأداء الجيد .. وهل ينجح حقا الثناء لدقيقة واحدة؟ هل حقا تحقق الادارة باسلوب الدقيقة الواحدة نتائج ملموسة؟

و بينما كان يمشي ازداد لديه حب الاستطلاع بالنسبة للنتائج ، ولذلك عاد الى سكرتيرة المدير وطلب منها تغيير موعد مقابلته مع السيدة براون لصباح اليوم التالى ، ليتمكن من زيارة مقر الشركة الرئيسى وسط المدينة ويحصل على معلومات دقيقة عن انتاجية فروع الشركة المختلفة قبل مقابلة السيدة براون .

قالت السكرتيرة فى أثناء إغلاق الهاتف :

- غدا صباحا وقت مناسب .. وتابعت :

- ذكرت السيدة براون أن بامكانك أن تأتى فى أى وقت عدا صباح الأ ربعاء .

وبعدئذ اتصلت السكرتيرة بالمقر الرئيسى للشركة فى وسط المدينة، وحددت -بطريقة تدل على أنها عارفة بمجريات الأمور- للشاب موعداً لمقابلة السيدة جوميز، وهى مسئولة فى المقر الرئيسى، وقالت له:

- لديهم فى المقر معلومات عن المشروعات والمواقع المختلفة فى الشركة كلها، اننى متأكدة بأنك ستجد كل شىء تبحث عنه.

فشكرها الشاب وانصرف.

التقويم:

ذهب الشاب بعد الغداء الى وسط المدينة وقابل السيدة جوميز وهى امرأة فى أوائل الأربعينات من عمرها، وتبدو عليها الكفاءة والمقدرة فى العمل.

وطرح الشاب مباشرة السؤال التالى:

- هل تتفضلين وتخبرينى عن فروعكم الأكثر كفاية وفعالية؟ أريد مقارنتها بالفرع الذى يشرف عليه المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة.

وبعد لحظة سمع السيدة جوميز تقول:

- حسناً، لن تحتاج إلى أن تذهب بعيداً فى البحث، لأن أكثر العمليات كفاية وفاعلية هى تلك التى يؤديها فرع المدير ذى أسلوب الدقيقة الواحدة.. انه رجل بمعنى الكلمة، اليس كذلك؟ ان مصنعه هو أكثر مصانعنا كفاية وفاعليه.
- هذا أمر لا يصدق. هل لديه أفضل المعدات؟

أجابت السيدة جوميز:

- كلا.

وأردفت قائلة:

- الواقع ان لديه بعض أقدم المعدات.

قال الشاب وهو ما زال حائراً من الأسلوب الادارى الذى يتبعه الرجل العجوز:

- حسنا، لا بد ان يكون هناك شيء غير مفهوم.. اخبرينى، هل يفقد كثيراً من موظفيه؟ هل يوجد لديه معدل مرتفع من التسرب فى الموظفين؟

قالت السيدة جوميز:

- فى الواقع، نعم.. يوجد لديه معدل مرتفع من التسرب فى الموظفين.

قال الشاب وهو يظن انه وصل الى شيء ما.

- آه.

وتابع الشاب قوله:

- ماذا يحصل لهؤلاء الموظفين الذين يتركون المدير ذا أسلوب الدقيقة الواحدة؟
- يتسلم كل منهم مصنعاً ليديره بنفسه.

وأضافت السيدة جوميز بسرعة:

- بعد عامين من العمل معه، يقولون «من يحتاج الى مدير؟» أنه أفضل مدرب للموظفين. وكلما وجدت لدينا وظيفة شاغرة ونحتاج الى مدير جيد نتصل به.. فهو دائماً لديه شخص جاهز.

بدا الشاب مذهولا وهو يشكر السيدة جوميز على اتاحة الفرصة له لمقابلتها، ولكنه فى هذه المرة حصل على استجابة مختلفة.

قالت جوميز:

- انا سعيدة لاننى استطعت مقابلتك اليوم، إذ أن بقية أيام الاسبوع مزدحمة بالعمل، وكان بودى أن اعرف ماهي اسرار المدير ذى أسلوب الدقيقة الواحدة. وكنت أنوى الذهاب الى هناك ومقابلته ولكن لم يكن لدى متسع من الوقت.

قال الشاب مبتسماً :

- سأعطيك هذه الاسرار كهدية عندما أعرفها ، مثلما أعطانى المدير هذه الأسرار.

قالت السيدة جوميز وهى مبتسمة : ستكون هدية ثمينة .

ونظرت حول مكتبها المكتظ بالاوراق وقالت :

- يمكننى أن استفيد من أية مساعدة أستطيع أن أحصل عليها .

ترك الشاب مكتب السيدة جوميز ومشى الى الشارع وهو يهز رأسه .. لقد كان المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة مثار اعجابه المطلق .

وفى تلك الليلة كان الشاب قلقا جدا فى نومه ، ووجد نفسه مشوقا إلى اليوم التالى ، إذ سيتعلم فيه السر الثالث للادارة باسلوب الدقيقة الواحدة .

السر الثالث : التأنيب لدقيقة واحدة

في صباح اليوم التالي وصل الشاب الى مكتب السيدة براون عند دقات الساعة التاسعة تماما . حيته امرأة ذات هندام أنيق ، في أواخر الخمسينات من العمر، وسمع منها العبارة المألوفة «انه رجل بمعنى الكلمة ، اليس كذلك ؟ .» وقد وصل الشاب الآن الى المرحلة التي يستطيع أن يقول بصدق : «نعم ، انه كذلك» . سألت السيدة براون :

- هل أخبرك عن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة ؟ قال الشاب ضاحكا وهو يسائل نفسه عما إذا كان سيحصل على إجابة مختلفة :
- هذا كل ما كنت اسمع عنه ، وهو ليس صحيحا ، أليس كذلك ؟
- الأجدر بك ان تصدق ذلك ، انني نادرا ما أراه .
- تعني انك لا تتصلين به كثيرا ، في خارج نطاق اجتماعكم الاسبوعي ؟
- في الواقع ، أنني قلما أراه ، باستثناء الحالات التي ارتكب فيها خطأ بالطبع .

- هل تعنين أنك لا تقابلين المدير ذا أسلوب الدقيقة الواحدة الا عندما تقومين بعمل خطأ ؟
- نعم.. حسنا.، ليس تماما.، بل تقريبا.
- ولكنني ظننت أن شعار الادارة هنا هو ضبط الموظفين وهم يؤدون عملا صحيحاً.
- نعم هذا صحيح، ولكن ينبغي أن تعرف عني المزيد.
- ماذا ؟
- انني أعمل هنا منذ سنوات عديدة، وأعرف نشاطات هذا المصنع من وجوهه كافة، ولذلك لا يحتاج المدير ذو أسلوب الدقيقية الواحدة الى قضاء وقت كبير معي، ولا يكون ذلك ـ ان حصل ـ إلا عند وضع الأهداف. والواقع انني اكتب في العادة أهدافي وأرسلها له.
- هل تضعين كل هدف على ورقة منفصلة ؟
- بالتأكيد، وبما لا يزيد على ٢٥٠ كلمة. وقراءة كل هدف لا تأخذ مني أو من المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة الا دقيقة واحدة.

واستطردت السيدة براون قائلة :

- الشيء الآخر المهم الذي ينبغي أن تعرفه عني هو أنني أحب عملي. لذلك فأنني أقوم بالثناء على نفسي لدقيقة واحدة. والواقع انني اعتقد بأن الإنسان إذا لم يمدح نفسه.. من سيقوم له بذلك ؟ قال لي أحد الأصدقاء شعاراً سأتذكره دائماً : «إذا لم تنفخ في بوقك فإن شخصا آخر سيستخدمه كمبصقة».

ابتسم الشاب وأحب روح المرح عندها، وسألها :

- هل يثني عليك مديرك ؟
- أنه يفعل ذلك أحيانا، ولكن لا حاجة لأن يفعل ذلك بكثرة لأنني أسبقه بالثناء على نفسي. وأضافت : عندما أقوم بشيء جيد ومتميز فقد أطلب أنا من المدير ان

يثني علي .

- كيف تجرئين على ذلك ؟
- انه أمر سهل ، وهو شبيه بالرهان الذي تكون نتيجته اما أن أكسب أو أتعادل . فاذا أثنى علي فانني سأكسب .
- ولكن اذا لم يفعل ؟

عندئذ لا أخسر شيئا لأنني لم اكن قد حصلت على الثناء قبل طلبه من المدير.

ابتسم الشاب بينما كان يدون ملاحظاته عن فلسفة السيدة براون، وتابع قوله :

- قلت انه يقضي وقتا معك عندما تؤدين شيئا خطأ . ماذا تعنين بذلك ؟
- اذا ارتكبت خطأ فاحشا فأنني أتلقى توبيخا لدقيقة واحدة .
- تتلقين ماذا ؟!
- توبيخا لدقيقة واحدة. وأردفت : هذا هو السر الثالث لأن تصبح من المديرين ذوي أسلوب الدقيقة الواحدة.
- وكيف يكون ذلك ؟
- انه أمر بسيط .

قال الشاب ضاحكا :

- توقعت منك ان تقولي ذلك.
- شاركته السيدة براون في الضحك وأوضحت قائلة :
- اذا كان لك فترة طويلة وانت تؤدي الوظيفة وتعرف كيف تؤديها بشكل جيد وارتكبت خطأ فان رد الفعل سيكون سريعاً من قبل المدير.
- ماذا يفعل ؟
- حالما يعرف عن الخطأ يأتي لمقابلتي، و يقوم أولا بالتأكد من صحة الحقائق، ومن

ثم فقد يضع يده على كتفي أو قد يقترب من الجانب الذي أجلس عليه من المكتب.

- ألا يضايقك هذا ؟
- بالطبع انه يضايقني لأنني أعرف ما الذي سيحدث بعدئذ، وخاصة لأنه لا يبتسم.

وتابعت :

أنه ينظر الي مباشرة ويخبرني بدقة عن الخطأ الذي ارتكبته، ومن ثم يشاركني بشعوره نحو ذلك سواء كان غاضبا أو منزعجا أو مثبطاً أو مهما كان شعوره.

- وكم يستغرق ذلك ؟
- حوالي ٣٠ ثانية ولكنها قد تبدو لي في بعض الاحيان كأنها دهر بأكمله.

لم يستطع الشاب ان يتذكر إلا المشاعر التي انتابته عندما عبر له المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة عن انزعاجه بشأن عدم قدرته على اتخاذ قرار بشأن من يريد أن يقابله أولا.

وتابع الشاب قوله وهو يقترب في جلسته من حافة الكرسي :

- و بعدها، ماذا يحدث ؟
- يدع ما قاله يتسرَّب إلى أعماقي لثوان قليلة. و يالها من طريقة فعالة.
- وماذا بعد ؟
- ينظر في عيني مباشرة و يعرب عن ثقته في كفاءتي و يتأكد من انني أفهم بأن السبب الوحيد لغضبه مني هو انه يحترمني كثيراً. و يقول انه يعرف بأنه ليس من صفتي الخطأ.. و يقول بأنه يتطلع لمقابلتي في وقت آخر مادمت أعرف بأنه لا يرحب بحدوث الخطأ نفسه مرة أخرى.
- سيجعلك ذلك تعيدين تقويم الأمور كي لا تقعي في الخطأ مرة أخرى.

أومأت السيدة براون بشدة قائلة :

- بالتأكيد.

أدرك الشاب ما كانت تتكلم عنه السيده براون وكان يكتب ملاحظاته بأسرع وقت ممكن، وشعر بأن هذه المرأة لن تأخذ وقتا طويلا لتغطية عدة نقاط مهمة في كلامها.

وفعلاً تابعت السيدة براون حديثها قائلة :

- أولا وقبل كل شيء، يقوم عادة بتأنيبي مباشرة بعد ارتكابي الخطأ، وثانيا، بما أنه يحدد الخطأ الذي ارتكبته بالضبط فإنني أعرف بأنه مطلع على كل ما يجري وأنني لن أتملص منه بسهولة. وثالثا، بما أنه لا يهاجمني بصفتي الشخصية - بل يهاجم سلوكي فقط - فمن السهل بالنسبة لي ألا أكون دفاعية، ولا أحاول تبرير أخطائي بوضع اللوم عليه أو على أي شخص آخر، فأنا أعرف بأنه عادل. ورابعا فهو انسان ثابت المبدأ.

- هل يعني ذلك انه سيؤنبك على أداء شيء خطأ حتى ولو كانت الأمور تسير على ما يرام في جزء آخر من العمل ؟

- نعم.

- هل تستغرق العملية كلها دقيقة واحدة بالفعل ؟

- عادة تستغرق دقيقة، وعندما تنتهي فانها تنتهي. والتأنيب لدقيقة واحدة لا يستغرق طويلاً ولكنني أضمن لك بأنك لن تنساه - ولا تقوم عادة بارتكاب الخطأ نفسه مرتين.

- أظن انني أدرك مغزى ما تتحدثين عنه.

وتابع الشاب القول :

- أخشى انني سبق لي وأن سألته...

فقالت السيدة براون مقاطعة :

- آمل ان لا تكون قد سالته ان يكرر ما قاله من قبل .

فقال الشاب وهو مرتبك :

- لقد فعلت .
- إذاً أنت تعرف شعور المرء عندما يتلقى تأنيبا من نوع التأنيب بأسلوب الدقيقة الواحدة على الرغم من انني اعتقد أنك تعرضت لتأنيب خفيف باعتبارك زائرا .
- قال لا ادري ان كنت تعتبرينه خفيفا ، ولكنني لن أطلب منه ان يكرر ما قاله ، فقد كان ذلك مني خطأ .

وأردف الشاب بصوت مرتفع :

- أنني أتساءل عما اذا كان المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة يرتكب أي خطأ . أنه يبدو قريباً من الكمال .

فقالت السيدة براون وهي ضاحكة :

- نادرا ، ولكن لديه روح المرح ، ولذلك فهو حينما يخطىء كأن ينسى النصف الثاني من التأنيب لدقيقة واحدة فاننا نبين له ذلك ونمازحه بشأنه .

و بعدما نستفيق من حدة التأنيب ، قد نتصل به هاتفياً ونخبره أننا ندرك خطأنا . . وقد نضحك ونطالب بالمديح وهو النصف الثاني من التأنيب لأن حالتنا النفسية سيئة .

- وماذا يصنع بعدئذ ؟
- يضحك عادة و يقول بأنه آسف لانه نسى أن يعرب لي عن ثقته بي .
- تستطيعين الضحك عند الثناء وعند التأنيب أيضاً ؟
- بالطبع ، فقد علمنا المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة قيمة أن نكون قادرين على أن نضحك على أنفسنا حينما نخطيء ، فهذا يساعد نا على المضي في أعمالنا .

- هذا رائع، فكيف تعلمت أن تفعلي ذلك ؟
- ببساطة تعلمت ذلك من خلال مراقبة المدير وهو يقوم به.
- تعنين أن مديرك يمكن أن يضحك على نفسه حينما يرتكب خطأ ؟!
- حسنا، ليس دائما.. ان المدير يشبه معظمنا، ففي بعض الأحيان يكون الأمر قاسيا عليه.. ولكنه غالبا ما يستطيع ذلك.. وحينما يضحك على نفسه فإن لذلك تأثير ايجابي على كل شخص حوله.
- لا بد أن يكون لديه ثقة كبيرة بنفسه.
- أنه كذلك.

تأثر الشاب بما سمع. و بدأ يدرك أهمية وجود مثل هذا المدير للمنظمة. وسأل :
- لماذا تعتقدين بأن توبيخات المدير ذات فاعلية كبيرة ؟
- سأدعك تسأل المدير نفسه.

قالت وهي تنهض من خلف المكتب وتصطحب الشاب الى الباب.
وعندما شكرها على وقتها الذي أمضته معه، إبتسمت السيدة براون وقالت :
- أنت الآن تعرف الجواب على ذلك.
- (وضحك الاثنان معا).

أصبح يحس بأنه «من موظفي المنظمة» وليس زائرا. وقد ولد هذا الاحساس لديه شعورا بالارتياح.

ولما وصل الى القاعة أدرك انه أمضى وقتا قليلا معها ولكنه حصل على معلومات غزيرة.

وفكر فيما قالته، و بدا له أن حديثها كان بسيطا جدا. وراجع في عقله ما ينبغي على المرء أن يفعله حينما يضبط شخصا ذا خبرة طويلة يؤدي عملا خطأ.

التأنيب لدقيقة واحدة

خلاصــــــة

يكون التأنيب لدقيقة واحدة فعالا حينما:

- تخبر الموظفين مسبقا بتعبيرات واضحة بأنك ستطلعهم على تقويمك لأدائهم.

الجزء الأول من التأنيب

- تؤنب الموظفين مباشرة بعد ارتكاب الخطأ.
- تخبر الموظفين بدقة عن الخطأ الذى ارتكبوه.
- تطلعهم وبتعبيرات واضحة على شعورك تجاه اخطائهم.
- تقف لثوان قليلة فى صمت غيرمريح، يشعرون فيها بما تشعر.

الجزء الثانى من التأنيب

- تصافحهم أو تضع يدك بطريقة تشعرهم بأنك حقيقة بجانبهم.
- تذكرهم بمدى تقديرك لهم.
- تكرر التأكيد بأنك تقدرهم جيدا ولكنك مستاء من آرائهم فى هذا الموقف.
- تدرك بأنه اذا انتهى التأنيب فقد انتهى.

لم يكن الشاب يؤمن بفاعلية التأنيب لدقيقة واحدة لو لم يجرب أثره عليه شخصيا. ولم يكن هناك من شك في أنه شعر بعدم الارتياح وأنه لم يكن يرغب بتجربته ثانية.

على أية حال فقد عرف أن كل شخص يرتكب الاخطاء بين فترة وأخرى، وأنه قد يتلقى تأنيبا آخر في يوم آخر. ولكنه عرف أن التأنيب إذا جاء من المدير فانه سيكون عادلا وانه سيكون انتقادا لسلوكه وليس اقلالا من شأنه كشخص.

وبينما كان متوجها نحو مكتب المدير ظل يفكر كم هي بسيطة الإدارة بأسلوب الدقيقة الواحدة.. ان الأسرار الثلاثة: الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة، الثناء لدقيقة واحدة، والتأنيب لدقيقة واحدة، ذات دلالة ومعنى.. لماذا هذه الأسرار فعالة ؟

وتساءل الشاب:

ولماذا يكون المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة أكثر المديرين انتاجية في الشركة ؟

شرح من المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة:

حينما وصل الى مكتب المدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة، قالت له السكرتيره:

- تستطيع الدخول مباشرة فقد كان يتساءل عن موعد عودتك لمقابلته.

ولما دخل الشاب المكتب لاحظ ثانية كيف كان المكتب مرتبا وغير مكتظ بالملفات. وقد حياه المدير بابتسامة دافئة وسأله:

- حسنا ماذا اكتشفت في مقابلاتك ؟
- الكثير.
- أخبرني.. ماذا تعلمت ؟.
- عرفت سبب تسميتك نفسك بالمدير ذي أسلوب الدقيقة الواحدة. فأنت تشترك مع موظفيك في وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة، وذلك لتتأكد بأنهم يعرفون

الأشياء التي يتحملون مسئوليتها، وأنهم يعرفون معايير الاداء الجيد.. بعدئذ تحاول أن تضبطهم وهم يؤدون عملا بشكل صحيح حتى تتمكن من الثناء عليهم لدقيقة واحدة.. واخيرا اذا كانت لديهم جميع المهارات لأداء العمل بشكل صحيح ولكنهم لا يقومون بذلك فأنت تؤنبهم لدقيقة واحدة.

ما رأيك في كل ذلك ؟

إنني مندهش لبساطة هذا الأسلوب، ومع ذلك فانه فعال ـ فأنت تحقق نتائج طيبة.. وأنا مقتنع بأنه مفيد لك بكل تأكيد.

وسيكون بالتأكيد مفيدا لك ايضا اذا كنت راغبا في ممارسته.

ربما، ولكنني من المرجح أن أمارسه اذا فهمت أكثر سبب نجاحه.

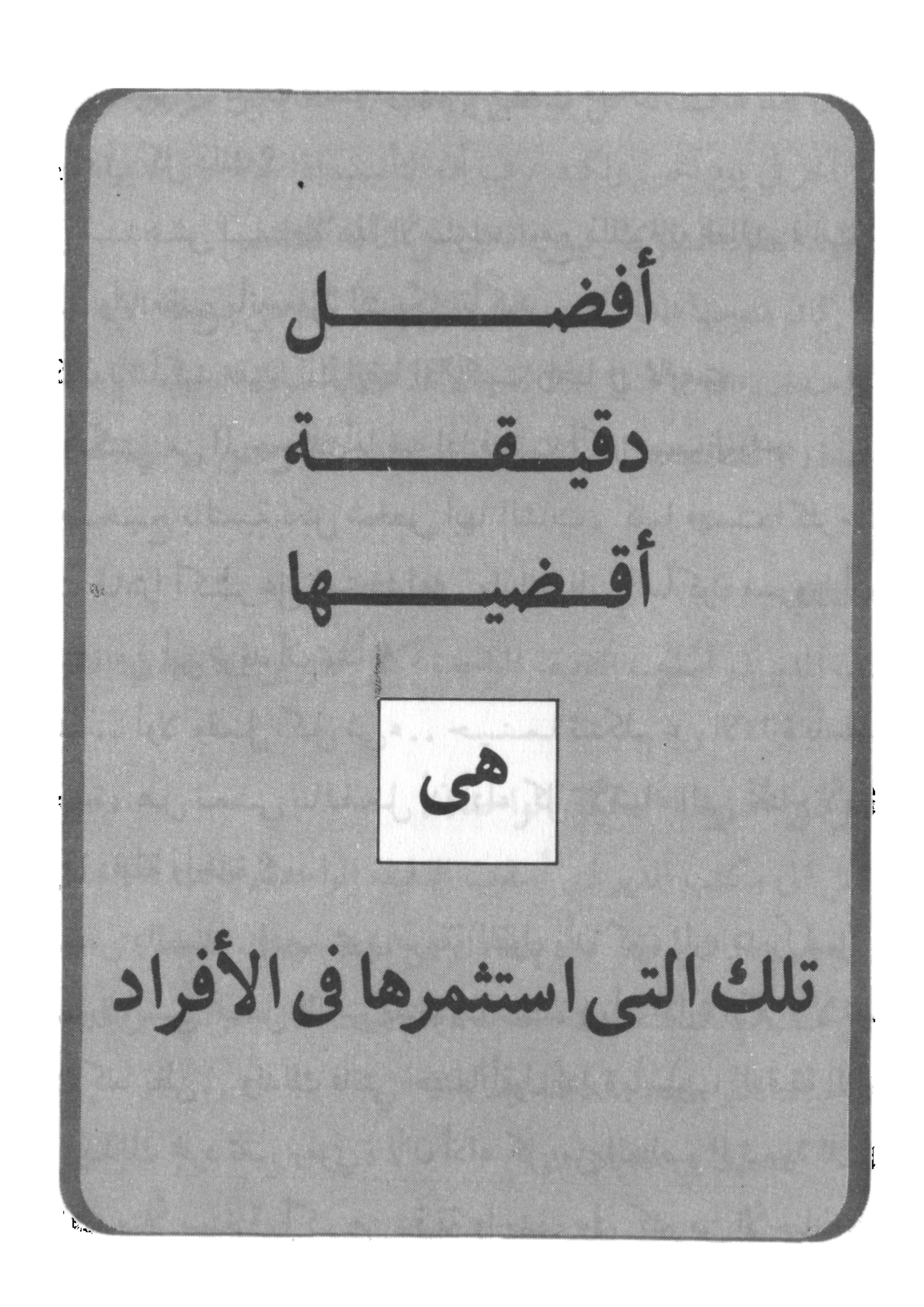
هذا صحيح بالنسبة لكل شخص أيها الشاب، كلما فهمت اكثر سبب نجاحه كنت قادرا أكثر على استخدامه. ولذلك فانني سأكون مسرورا أن اخبرك بما أعرف.. من أين تريد أن نبدأ ؟

حسنا.. أولا وقبل كل شيء.. حينما تتكلم عن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة، هل تعني بالفعل أن أداء كل الأشياء التي تحتاج لأدائها كمدير يستغرق دقيقة واحدة ؟

لا، ليس دائما.. إنها مجرد طريقة للقول بأن كون المرء مديرا ليس أمرا معقدا بالصورة التي تجعل الناس يعتقدون ذلك، و بأن ادارة الأفراد لا تستغرق وقتا طو يلا كما تظن.. ولذلك فانني حينما أقول ادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة فانني اعني بذلك مجرد تعبير رمزي، لأن أداء كل من العناصر الرئيسية للادارة كوضع الأهداف مثلاً يستغرق أكثر من دقيقة واحدة، وفي كثير من الأحيان فانه يستغرق دقيقة واحدة فقط.

دعني أعرض عليك واحداً من ملاحظاتي التي احتفظ بها على مكتبي.

وحينما نظر الشاب رأى مايلي :


أفضل
دقيقة
أقضيها
هى
تلك التى استثمرها فى الأفراد

تابع المدير قوله : من المهازل أن معظم الشركات تنفق ما بين ٥٠٪ - ٧٠٪ من أموالها على رواتب الموظفين، وتخصص أقل من ١٪ من ميزانيتها لتدريب موظفيها . كذلك تخصص من الوقت و تنفق من المال على صيانة مبانيها ومعداتها أكثر مما تفعل للمحافظة على موظفيها وتنميتهم .

لم أفكر في ذلك مطلقا ، ولكن اذا كان الموظفون هم الذين يحققون النتائج فمن المؤكد ان الاستثمار فيهم أمر جد منطقي .

بالضبط ، فانني اتمنى لو قام أحد بالاستثمار في تنميتي مبكرا عند التحاقي بالعمل لأ ول مرة .

ماذا تعني ؟

حسنا انني في معظم المنظمات التي عملت بها من قبل لم أكن أعرف غالبا ما كان ينبغي علي أن أعمل . ولم يكترث أحد بأن يخبرني . ولو سألتني عما اذا كنت أقوم بتأدية العمل بشكل جيد فانني كنت سأقول : «لم يؤنبني رئيسي» أو «عدم وجود أخبار يعتبر أخبارا جيدة» . فكأنما حافزي الرئيسي كان تفادي العقاب .

هذا شيء طريف، ولكنني غير متأكد من فهمي له .

ثم أضاف الشاب بقلق :

اذا لم يكن لديك مانع فأنني في الواقع قد استطيع فهم الأشياء بصورة أفضل لو استطعت الحصول على اجابة لبعض مالدي من أسئلة عن أسباب نجاح هذا الأسلوب . دعنا نبدأ بوضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة .. لماذا ينجح بهذا الشكل ؟ .

لماذا ينجح وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة :

تريد أن تعرف سبب نجاح وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة، هذا شيء

طيب.

ثم نهض من كرسيه و بدأ يتمشى في أرجاء الغرفة بخطوات بطيئة. وأردف قائلاً :

دعني أعطك تشبيها من الممكن أن يساعد في الشرح.. لقد رأيت عددا كبيرا من الموظفين الذين لا يوجد لديهم دافع في أثناء العمل بالمنظمات المختلفة التي عملت بها في خلال حياتي العملية.. ولكنني لم أشاهدْ مطلقا أي شخص بدون دافع بعد العمل.. كل شخص يبدو متحفزا لأداء شيء ما... على سبيل المثال كنت في احدى الليالي ألعب البولينغ ورأيت بعض الموظفين الذين كانوا يعتبرون من أصحاب المشكلات في المنظمة التي كنت أعمل بها سابقا.. واذكر جيدا أحد الموظفين الذي كان من أصحاب المكشلات حقيقة، أخذ كرة البولينغ واقترب من الخط وحرك الكرة.. بعدئذ بدأ في الصراخ والقفز من شدة الفرح.. لماذا تظن أنه كان مسرورا الى هذا الحد ؟.

- لأنه حقق نجاحا تاما في تلك الضربة، فقد أطاح بجميع القوارير الخشبية.
- بالضبط.. لماذا لا يكون هو وغيره من الموظفين فرحين على هذا النحو في العمل ؟

ابتسم الشاب وقال :

- لأنه لا يعرف أين قوارير البولينغ واردف يقول :

لقد فهمت.. كم هي المدة التي يرغب أن يقضيها في لعب البولينغ اذا لم تكن هناك قوارير لاصابتها ؟.

- صحيح.. والأن تستطيع أن تفهم ما يجري في معظم المنظمات. أعتقد أن معظم المديرين يعرفون ماذا يريدون من موظفيهم أن يفعلوا.. الا أنهم لا يكترثون بأن يخبروهم ذلك بطريقة يفهمونها.. وهم يفترضون أن من واجب الموظفين أن يعرفوا. أما أنا فلا افترض شيئا على الاطلاق حينما يتعلق الأمر بوضع الأهداف..

وحينما تفترض أن الموظفين يعرفون ما يتوقع منهم أداؤه فكأنك تخلق شكلا غير فعال من أشكال لعبة البولينغ. فأنت تضع القوارير الخشبية ولكن حينما يذهب لاعب البولينغ لضرب الكرة فانه يلاحظ وجود غطاء يحجب القوارير. ولذلك فانه حينما يضرب الكرة وتنزلق تحت الغطاء فانه يسمع قرقعة ولكنه لا يعرف كم عدد القوارير التي أطاح بها. وحينما تسأله عن عددها فانه يقول **لا أعرف ولكنني شعرت أن الضربة كانت موفقة.**

ان الأمر يشبه لعب الغولف في الليل.. هناك الكثير من اصدقائي الذين أقلعوا عن لعب الغولف وعندما سألتهم عن السبب قالوا «لأن ملاعب الغولف مزدحمة جدا»، وحينما اقترحت عليهم أن يلعبوا بالليل، ضحكوا لأنه لا يمكن لأحد أن يلعب الغولف دون أن يكون قادراً على رؤية الهدف الذي يأمل إصابته.

وكذلك الحال بالنسبة لمشاهدة لعبة كرة القدم، فكم عدد الأشخاص في هذا البلد الذين يجلسون أمام اجهزة التلفاز بعد الظهر من يوم الأحد أو في مساء الإثنين لمشاهدة فريقين يركضان جيئة وذهابا في ساحة الملعب اذا لم تكن هناك أهداف للتصويب نحوها أو لم تكن هناك طريقة لتسجيل الاهداف؟

- نعم، ولماذا الأمر كذلك؟
- يرجع كل ذلك لأن الدافع الأول عند كل الناس هو معرفتهم نتائج آدائهم..

والواقع أن لدينا قولا آخر هنا يستحق الذكر وهو:

ان معرفة نتائج الآداء بمثابة طعام الأفطار للابطال، فمعرفة نتائج الأداء تجعلنا نستمر في العطاء.

ولسوء الحظ فعندما يدرك معظم المديرين أن معرفة النتائج هي الدافع الأول للموظفين فانهم يضعون عادة شكلا ثالثا للعبة البولينغ... فعندما يذهب لاعب البولينغ الى الخط ليضرب الكرة تبقى القوارير الخشبية قائمة والغطاء في مكانه، ولكن

يوجد الآن عنصر ثالث باللعبة.. مشرف يقف خلف الغطاء.. وعندما يضرب لاعب البولينغ الكرة و يسمع صوت القوارير المنهارة فان المشرف يرفع اصبعيه ليشير الى أن اللاعب أطاح بقارورتين.. فهل يقول معظم المديرين للموظف :

- إنك حصلت على نقطتين ؟
- لا ، انهم يقولون عادة بأنك خسرت ثماني (عدد القوارير طبعا عشرة).
- هذا صحيح. والسؤال الذي اعتدت أن أطرحه هو لماذا لا يرفع المدير الغطاء حتى يتمكن هو ومرءوسوه من رؤية القوارير الخشبية.. لماذا ؟ لأن لديه التقليد الأمريكي المعروف : مراجعة الأداء ستأتي فيما بعد.

قال الشاب مستغربا :

- لأن مراجعة الأداء ستأتي لاحقا ؟
- نعم. اعتدت أن اطلق عليها المصطلح NIHYSOB والذي يعني «لقد أمسكت بك يا ابن....» مثل هؤلاء المديرين لا يخبرون موظفيهم بما يتوقعون منهم، بل يتركونهم وحدهم ومن ثم يضبطونهم، عندما لا يكون أداؤهم في المستوى المرغوب.
- ولماذا تعتقد أنهم يقومون بذلك ؟
- كي يبدو آداؤهم جيدا.
- ماذا تعني بقولك كي يبدو آداؤهم جيدا ؟
- كيف تظن أن مديرك سينظر إليك إذا أعطيت كل واحد من موظفيك أعلى الدرجات في مقياس تقويم الأداء ؟
- كانسان ضعيف، لا يستطيع أن يميز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.
- بالضبط .. ولكي تبدو مديرا جيدا في معظم المنظمات، عليك أن تضبط بعض موظفيك وهم يؤدون أعمالا خطأ.. ويجب أن يكون لديك عدد قليل من الفائزين وعدد قليل من الخاسرين. والباقون في الوسط. وكما ترى فأننا في هذه البلاد

لدينا اتجاه نحو منحنى التوزيع العادي. وأذكر في أحد الأوقات عندما كنت أزور مدرسة ابني أني لاحظت احدى مدرسات الصف الخامس وهي تعطي التلاميذ اختباراً عن عواصم العالم.. وعندما سألتها عن سبب عدم توزيع الأطالس الجغرافية عليهم لكي تدع التلاميذ يستخدمونها في أثناء الامتحان، قالت لا أستطيع القيام بذلك لأن جميع التلاميذ سيحصلون على (١٠٠) بالمئة.. فكأنما حصول جميع الطلبة على علامات عالية أمر سيء.

وأذكر أنني قرأت ذات مرة أنه عندما سأل شخص اينشتاين عن رقم هاتفه، توجه اينشتاين الى دليل الهاتف لاستخراج الرقم.

ضحك الشاب وقال:

أنت تمزح.

لا. لا أمزح فقد قال اينشتاين أنه لم يكن يحشو عقله بمعلومات يستطيع ايجادها في مكان آخر. وتابع المدير قوله:

الآن اذا لم تكن لديك معرفة بعبقرية اينشتاين، فماذا كنت تحسب شخصا ذهب لمراجعة دليل الهاتف للبحث عن رقمه؟ هل كنت تحسبه فائزا أم خاسرا؟

ابتسم الشاب ابتسامة عريضة وقال:

خاسر حقيقي.

بالتأكيد.. وأنا أيضا أقول ذلك.. ولكننا نكون مخطئين أليس كذلك؟

أومأ الشاب برأسه معربا عن موافقته بالرأي.

قال المدير:

من السهل على أي منا أن يرتكب هذا الخطأ. و بعدئذ عرض على زائره الشعار الذي عمله لنفسه وقال:

أنظر إلى هذا...

كل انســان لديـه الامـكانية

كى يصبـح من الفــائــزين

ولكن

البعــض يظهـــرون

بمظهـــر الخاســـرين

فلا تدع

مظــاهـرهـم تخــدعك

قال المدير :

- أنت كمدير لديك في الواقع ثلاثة خيارات : أولها أنك تستطيع توظيف أفراد ناجحين ومن الصعب أن تجدهم و يكلفون كثيرا من الأموال. ثانيها ، اذا لم تستطع أن تجد موظفا ناجحا فتستطيع توظيف شخص ما لديه الامكانيه لأن يكون كذلك. ومن ثم تقوم بصورة منتظمة بتدريب ذلك الشخص حتى يصبح ناجحا. واذا لم تكن راغبا في آداء أي من الخيارين الأولين (وأنا أستغرب دائما لكثرة المديرين الذين لا يريدون انفاق الأموال من أجل توظيف شخص ناجح أو تخصيص الوقت لتدريب شخص ما ليصبح ناجحا) ، فيبقى بعدئذ الخيار الثالث فقط وهو التوظيف العشوائي والدعاء.

تجمد الشاب في مكانه ووضع دفتره وقلمه جانبا وقال :

- الدعاء !

ضحك المدير بهدوء وقال :

- هذه مجرد محاولة للمزاح أيها الشاب.. ولكن حينما تفكر في الأمر فهناك الكثير من المديرين يدعون الله دائما أن يكون اختيارهم العشوائي للموظفين موفقاً.
- قال الشاب بصورة جادة : أوه، حسنا ، دعنا نأخذ الخيار الأول.. اذا وظفت الشخص الناجح فمن السهل أن تستخدم أسلوب الادارة بدقيقة واحدة.. أليس كذلك ؟
- بالتأكيد.

قال المدير مبتسما و مندهشا لمدى جدية الشاب وكما لو أن الجدية تجعل الشخص مديرا أفضل :

كل ما عليك أن تصنعه مع الموظف الناجح هو أن تستخدم طريقة وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة وتدعه يكمل العمل.

- فهمت من السيدة براون أنك في بعض الأحيان لا تضطر لأن تستخدم هذا الأسلوب معها.
- إنها على حق.. لقد نسيت أكثر مما يعرفه الموظفين هنا.. ولكن بالنسبة لكل شخص سواء كان ناجحا أو لديه امكانية النجاح فإن وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة وسيلة أساسية للسلوك المنتج.
- هل صحيح أنه بغض النظر عمن يبادر بوضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة، فإن كل هدف يجب أن يكتب دائما على ورقة واحدة؟
- بالتأكيد.
- لماذا يعتبر هذا على قدر من الأهمية؟
- حتى يتمكن الموظفون من مراجعة أهدافهم بصورة متكررة.. ومن ثم يُقوِّمون أداءهم على ضوء تلك الأهداف.
- أفهم أنك تطلب منهم فقط كتابة أهدافهم ومسئولياتهم الرئيسية وليس كل جزئية من وظائفهم.
- نعم.. وسبب ذلك أنني لا أريد أن يصبح هذا الأسلوب مصنعا للورق. لا أريد أن يكون هنالك عدد كبير من الأوراق محفوظة بعيدا في مكان ما و يعود اليها الموظف مرة واحدة فقط في السنة عندما يأتي وضع الأهداف للسنة التالية أو عند مراجعة الأداء أو أي من هذا القبيل... من المحتمل أن تكون قد رأيت أن كل واحد من العاملين معي لديه شعار بالقرب منه يشبه هذا الشعار (عرض على زائره نسخته من الشعار).

اقتطع دقيقة من وقتك :

انظر

إلى أهدافك

انظر

إلى أدائك

تبين

ما اذا كان سلوكك

يتطابق مع أهدافك

كان الشاب مستغربا، فقد فاته هذا في زيارته القصيرة، وقال :

- لم أشاهد هذا على الاطلاق.. أنه شيء رائع .. هل يمكنني أن أحصل على واحد من هذه الشعارات ؟
- بالتأكيد، وسأتولى توفير ذلك.

وبينما كان يكتب بعض ما كان يتعلمه، قال الشاب الذي يطمح أن يصبح مديرا ودون أن يرفع رأسه :

- أنت تعرف أن من الصعب تعلم كل شيء عن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة في فترة قصيرة كهذه. وهناك بالتأكيد شيء أكثر أود تعلمه عن الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة... ولكن قد أقوم بذلك فيما بعد.

لماذا ينجح أسلوب الثناء لدقيقة واحدة :

سأل الشاب وهو يرفع عينيه عن دفتر ملاحظاته :

- هل نستطيع الآن الانتقال الى أسلوب الثناء لدقيقة واحدة ؟
- بالتأكيد، ربما تستغرب لماذا يعتبر هذا أسلوبا فعالا أيضا.
- نعم .. إنني كذلك بالفعل.
- دعنا ننظر لبعض الأمثلة .. ربما يتضح لك بعد ذلك سبب نجاح أسلوب الثناء لدقيقة واحدة.
- انني أحبذ ذلك.
- سأبدأ بمثال الحمامة، ومن ثم انتقل الى الموظفين.. عليك أن تتذكر أيها الشاب أن الموظفين ليسوا حمائم فهم أكثر تعقيدا.. إنهم واعون و يفكرون لأنفسهم وهم بالتأكيد لا يريدون أن يتحكم فيهم شخص آخر.. عليك أن تتذكر ذلك وتحترمه.. إنه المفتاح للادارة الجيدة.

لنتذكر ذلك، ولنتفحص عدة أمثلة بسيطة تبين لنا أننا جميعا نسعى لما يرضينا ونتفادى ما يسيئنا.

لو فرضنا أن لديك حمامة غير مدربة وتريد منها أن تدخل قفصا في الزاوية السفلى اليسرى، وأن تتجه نحو الزاوية العليا اليمنى، وأن تدفع ذراع رافعة صغيرة مثبتة هناك بقدمها اليمنى. ولنفرض أنه يوجد قرب المدخل آلة لقذف حبات من الطعام لمكافأة الحمامة وتعزيز سلوكها عندما تؤدي عملا صحيحا. فماذا تظن أنه سيحدث اذا وضعنا الحمامة في القفص وانتظرنا حتى تصعد الزاوية العليا اليمنى وتدفع ذراع الرافعة بقدمها اليمنى قبل أن نعطيها أي طعام؟

- ستموت جوعا.
- هذا صحيح. سنفقد كثيرا من الحمائم، فالحمامة ستموت جوعا لأنه ليس لديها أية فكرة عما ينبغي عليها عمله.

والآن ليس من الصعب جدا أن ندرب حمامة للقيام بذلك. كل ما علينا أن نفعله هو أن نرسم خطا ليس بعيدا جدا عن مكان دخولها للقفص. واذا دخلت الحمامة القفص وقطعت الخط، تفتح آلة قذف حبات الطعام وتحصل الحمامة على الغذاء. وبعد فترة بسيطة ستجد الحمامة تركض نحو تلك النقطة ولكنك لا تريدها هناك. أين تريدها؟

- في الزاوية العليا للصندوق وعلى الجهة اليمنى.
- صحيح، ولذلك فانك بعد برهه تتوقف عن اعطاء الحمامة مكافأة عند وصولها لتلك النقطة، وترسم خطا آخر لا يبعد كثيرا عن الخط السابق ولكن في اتجاه الهدف «الزاوية العليا اليمنى من القفص».

والآن تبدأ الحمامة بالركض حول البقعة القديمة ولكنها لاتحصل على الطعام. وبعد فترة بسيطة ستتجه الحمامة نحو الخط الجديد، وعندما تتجاوزه، تفتح آلة قذف الطعام ثانية وتحصل الحمامة على الغذاء.

بعدئذ ترسم خطا آخر.. ويجب أن يكون هذا الخط أيضا في اتجاه الهدف ولكن ليس بعيدا بحيث لا تستطيع الحمامة تجاوزه ثانية. وتستمر في وضع هذه الخطوط بصورة أقرب من الزاوية اليمنى للقفص حتى نصل الى مرحلة لا تحصل فيها الحمامة على الطعام الا إذا ضربت الرافعة بقدمها اليمنى.

قال الشاب مستغرباً:

- لماذا تضع كل هذه الأهداف الصغيرة ؟.
- بوضع هذه السلسلة من الخطوط نضع أهدافا يمكن للحمامة تحقيقها. ولذلك فإن مفتاح تدريب شخص ما على أداء عمل جديد هو، في البداية، أن تراه وهو يؤدي عملا بشكل قريب من الصحة، ثم يتطور الى أن يقوم أخيرا بأدائه بصورة صحيحة تماما.

ونحن نستخدم المفهوم طيلة الوقت مع الأطفال والحيوانات ولكننا بشكل أو بآخر ننساه عندما نتعامل مع الكبار من الناس «البالغين». وعلى سبيل المثال، نجد في بعض الأحواض البحرية الموجودة في أنحاء البلاد أنهم عادة يختتمون العرض بحوت ضخم يقفز فوق حبل عال فوق الماء. وعندما يهبط الحوت فانه يبلل الصفوف العشر الأولى.

يترك الناس ذلك العرض وهم يتمتمون في نفوسهم «هذا غير معقول. كيف يعلمون الحوت ذلك ؟».

وسأل المدير:

- هل تظن أنهم يخرجون في المحيط بأحد القوارب، و يضعون حبلا فوق الماء و يصرخون أعلى، أعلى، حتى يقفز حوت فوق الحبل ؟ ومن ثم يقولون هيا «دعونا نستأجره، إنه فائز حقيقي.».

- ضحك الشاب وقال :
كلا ، ولكنه لو حدث لكان حقيقة بمثابة توظيف لفائز.
- صدقت ، فعندما اصطادوا حوتا لم يكن الحوت يعرف شيئا عن القفز فوق الحبال .. عندما بدءوا تدريبه في بركة واسعة .. أين تظنهم بدءوا بالحبل ؟ .
- في قعر البركة .
- بالطبع في كل مرة كان يسبح فيها الحوت فوق الحبل .. وفي كل مرة كانت تتم تغذيته .. و بعد ذلك رفعوا الحبل قليلا .

ولو أن الحوت سبح تحت الحبل لما حصل على طعام في خلال التدريب .. فكلما كان يسبح فوق الحبل كان يحصل على الغذاء .. ولذلك فأنه بعد فترة وجيزة بدأ يسبح فوق الحبل في جميع الأ وقات .. بعدئذ بدءوا يرفعون الحبل الى أعلى .

- لماذا يرفعون الحبل ؟ .
- أولا ، لأنهم كانوا واضحين بالنسبة للهدف ، وهو أن يقفز الحوت عاليا في خارج الماء وفوق الحبل .

وثانياً ، ليس عرضا مثيراً أن يقول المدرب للمتفرجين : نجح الحوت بالقفز مرة ثانية ، قد ينظر كل شخص في الماء ولكن لا يستطيع أحد رؤية أي شيء . و بعد فترة من الزمن يواصلون رفع الحبل حتى يصل أخيرا الى سطح الماء .. يعرف الحوت الكبير أنه لكي يحصل على الغذاء عليه أن يقفز جزئيا في خارج الماء وفوق الحبل ، وحالما يتحقق هذا الهدف يمكن البدء برفع الحبل أعلى وأعلى في خارج الماء .

- إذاً هكذا يفعلون .. حسنا .. أستطيع أن أفهم الآن كيف أن استخدام هذا الأسلوب ينجح مع الحيوانات ، ولكن أليس من المبالغة أن نفترض أنه سينجح عند استخدامه مع الانسان ؟ .

- كلا، ان هذا أمر طبيعي جدا، فنحن جميعا نقوم أساسا بالشيء نفسه مع الأطفال الذين نعتني بهم. كيف تعلمهم المشي ؟ توقف الطفل على قدميه وتقول له إمش، وعندما يقع هل ترفعه وتصفعه وتقول أخبرتك بأن تمشي ؟، كلا، فأنت توقف الطفل، وفي اليوم الأول يترنح قليلا وتشعر لذلك بالفرح وتقول.. لقد وقف.. لقد وقف.. ومن ثم تحتضن الطفل وتقبله. وفي اليوم التالي يقف الطفل لحظة وربما يتحرك خطوة وتنهال عليه بالقبلات وتحضنه.

وأخيراً يدرك الطفل أن هذا الأمر جميل و يبدأ بتحريك قدميه أكثر فأكثر حتى يمشي.. والشيء نفسه يحدث عندما تعلم الطفل التكلم.. لنفرض أنك أردت من الطفل أن يقول أعطني كأسا من الماء لو سمحت، ولو أنتظرت حتى يقول الطفل الجملة الكاملة قبل أن تعطيه أي كمية من الماء فأنه سيموت عطشا.. ولذلك فأنت تبدأ بالقول.. ماء ماء.. وفجأة وفي أحد الأيام سيقول الطفل بصورة مفاجئة كلمة «Wallér» وتقفز فرحا، وتحضن الطفل وتقبله وتتصل بجدته بالهاتف لتستمع اليه يقول «Wallér Wallér» لم تكن الكلمة نفسها «Water» ولكنها قريبة منها.

والآن.. لا تريد طفلا يدخل المطعم في الحادية والعشرين من عمره و يطلب كأسا من «Waller» و بالتالي فانك بعد فترة لا تقبل منه الا اللفظ الصحيح لكلمة ماء وهو «Water». و بعدها تنتقل الى «لوسمحت».

توضح هذه الأمثلة أن أهم شيء في تدريب شخص ما ليصبح ناجحا هو أن تضبطه وهو يؤدي شيئا صحيحا.. في البداية يكون صحيحا بصورة تقريبية و ينتقل تدريجيا إلى السلوك المرغوب.. و بالنسبة للشخص الناجح لا ينبغي أن تضبطه وهو يؤدي أشياء صحيحة في معظم الأحيان، لأن العاملين الجيدين يضبطون أنفسهم يؤدون أشياء صحيحة وهم قادرون على مكافأة أنفسهم بأنفسهم.

- ألهذا تقوم بملاحظة الموظفين الجدد كثيرا في البداية، وكذلك الموظفين الأكثر خبرة عندما يبدأون بتنفيذ مشروع جديد؟
- نعم، معظم المديرين ينتظرون حتى يؤدي موظفوهم شيئا صحيحا بصورة كاملة قبل أن يثنوا عليهم.. ونتيجة لذلك فإن كثيرا من الموظفين لن يصبحوا عاملين ذوي أداء عال لأن مديريهم يركزون على ضبطهم وهو يؤدون أشياء خطأ، أي شيء يقصر عن مستوى الأداء النهائي المرغوب.. وفي مثالنا عن الحمامة فإن ذلك

شبيه بحالة المدرب الذي لا يكتفي بمنع الطعام عن الحمامة حتى تضرب الرافعة، ولكنه يضع أسلاكا كهربائية حول الصندوق لمعاقبتها كلما أخطأت من أجل المحافظة على دافعيتها.

قال الشاب مقترحا:

- لا يبدو أن هذه طريقة فعالة.

قال المدير موافقا على ذلك:

- نعم انها طريقة غير فعالة، فبعد أن تتعرض الحمامة للعقاب دون أن تدري السلوك المقبول (أي ضرب الرافعة) فأنها ستذهب إلى زاوية الصندوق ولا تتحرك. وبالنسبة للحمامة فالبيئة معادية ولا تستحق أية مخاطر.

هذا ما نفعله غالبا مع الموظفين الجدد الذين تنقصهم الخبرة.. فنحن نرحب بهم ونأخذهم في جولة للتعرف على زملائهم، ومن ثم نتركهم وحدهم.. ولا نكتفي بعدم الثناء عليهم وهم يؤدون أي شيء بصورة صحيحة تقريبا.. ولكننا نقوم أحيانا بتأنيبهم لحثهم على مواصلة العمل. وهذا هو أكثر الأساليب الشائعة على الاطلاق. ونسمي هذا الاسلوب اسلوب «اتركهم وحدهم ثم أنبهم.».. تترك الشخص وحيدا وتتوقع منه أداء جيدا، وعندما يتم هذا الأداء تقوم بتأنيبه.

- ماذا يحدث لهؤلاء الموظفين ؟ .
- إذا لاحظت ما يجري في أية منظمة ، وأنا أعلم أنك زرت عدة منظمات ، فأنت تعرف لأنك رأيتهم .. هم يؤدون أقل ما يمكن من عمل .. وهذا هو العيب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر .. فمستوى الانتاجية فيها متدنٍ ، سواء من حيث الكمية أو النوعية .. و يرجع السبب في هذا الآداء المتدني الى سوء ادارة الأفراد .

وضع الشاب دفتر ملاحظاته وفكر فيما قد سمعه ، و بدأ يدرك جوهر الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة .. إنها آداة عملية لادارة الأعمال .

وكان الأمر محيراً له نظراً لبساطة أسلوب الثناء بأسلوب الدقيقة الواحدة ، ولما يحققه من نتائج باهرة ، سواء في داخل مؤسسات الأعمال أو في خارجها .

قال الشاب :

- هذا يذكرني ببعض أصدقائي الذين اتصلوا بي وأخبروني بأنهم أشتروا كلبا جديدا .. وسألوني عن رأيي في الأسلوب الذي ينوون استخدامه في تدريب الكلب .
- كيف كانوا ينوون عمل ذلك ؟ .
- قالوا لو بال الكلب على البساط فأنهم سيأخذونه و يضر بونه على عقبه بجريدة ومن ثم يقذفونه خارج نافذة المطبخ الصغيرة الى الساحة الخلفية ، حيث كان من المفروض أن يقوم الكلب بالتبول هناك ...

بعدئذ سألوني عما سيحدث من جراء هذا الأسلوب ، ضحكت لأنني أعرف ما سيحدث . فبعد حوالي ثلاثة أيام سيبول الكلب على البساط ثم يقفز خارج النافذة . لم يكن الكلب يعرف ماذا سيصنع ولكنه كان يعرف أن عليه أن يغادر الغرفة للخارج بعد التبول .

أعرب المدير عن موافقته على هذا الاستنتاج، وقال :

- هذه قصة عظيمة.. هذا ما يفعله العقاب عندما تستخدمه مع شخص ما تنقصه الثقة، أو يشعر بعدم الأمان نظرا لنقص الخبرة لديه، وإذا لم يحسن الموظفون الذين تنقصهم الخبرة الأداء (أي عمل ما تريده منهم)، عندئذ، بد لا من أن نعاقبهم نحتاج الى الرجوع لأسلوب وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة ونتأكد من أنهم يفهمون ما يتوقع منهم أداؤه، ومن أنهم رأوا ما يكون عليه الأداء الجيد.
- و بعد أن تقوم بوضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة، فهل تحاول أن تضبط العاملين معك بطريقة قريبة من الصواب مرة ثانية ؟
- هو كذلك بالضبط. فأنت دائما تحاول في البداية أن تخلق مواقف حيث يمكنك أن تعطي ثناء لمدة دقيقة واحدة.

ثم قال المدير وهو ينظر في عيني الشاب مباشرة :

- أنت متحمس ومتفتح للتعلم. وهذا يجعلني أشعر بالارتياح لمشاركتك أسرار الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة.

o ابتسم كلاهما لأنهما كانا يدركان أن ذلك كان مديحا من نوع الدقيقة الواحدة.

وقال الشاب ضاحكاً :

- انني بالتأكيد أفضل الثناء على التأنيب.

o وأردف :

أظن أنني الآن أفهم سبب نجاح وضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة والثناء لدقيقة واحدة. فهذان الأسلوبان معقولان بالنسبة لي.

- هذا شيء جيد.

ثم تساءل الشاب مستغرباً :

- لا أستطيع أن أتصور كيف يمكن لأسلوب التأنيب لدقيقة واحدة أن يكون ناجحا.
- دعني أخبرك ببعض الأشياء عن هذا الأسلوب.

لماذا ينجح أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة :

أضاف المدير موضحاً :

- هناك عدة أسباب لنجاح التوبيخ لدقيقة واحدة :

أولاً - أن يكون رد الفعل في أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة مباشرا؛ أي أنك تصل للفرد حالما تلاحظ «اساءة السلوك» أو حينما يزودك نظام معلومات بمؤشرات تدل على ذلك. فمن غير المناسب أن تحبس أو تخزن مشاعرك السلبية تجاه الأداء الضعيف لشخص ما.

وباعتبار أن رد الفعل يأتي مباشرة فهذا درس هام يبين سبب نجاح أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة. واذا لم يتم التأديب في أقرب وقت ممكن من حدوث أساءة السلوك فإنه لن يكون مساعدا في التأثير على السلوك في المستقبل. ومعظم المديرين هم من المؤدبين الذين يخزنون مشاعرهم، أي أنهم يخزنون ملاحظات عن السلوك الضعيف، ومن ثم يأتي اليوم الذي تتم به مراجعة الأداء، أو حينما يغضبون بشكل عام و يكون قد «بلغ السيل الزبى» فيفرغون ما في جعبتهم و يطرحون كل شيء على المكشوف. ويخبرون الموظفين بكل الأخطاء التي أرتكبوها في الأسابيع أو الأشهر الماضية أو في فترة أطول من ذلك.

تنفس الشاب الصعداء وقال :

- هذا صحيح تماما.

وتابع المدير قوله :

- وبعدئذ ، ينتهي الأمر بالمدير ومرؤسه عادة إلى الصراخ حول الحقائق أو إلى الصمت والاستياء من بعضهما البعض. والشخص الذى يحصل على المردود لا يسمع فى الواقع مايذكر عن أخطائه. وهذا نوع من التأديب الذى يتم بصيغة : «أتركه وحيدا ثم أضبطه» الذي تكلمت عنه سابقاً.
- أتذكر ذلك جيدا ، وهذا شيء أود بالتأكيد تفاديه.
- بالتأكيد ، لو كان المديرون يتدخلون في وقت مبكر فقط لكان باستطاعتهم معالجة سلوك واحد في كل مرة. ولأصبح الشخص الذي يتلقى التأديب غير مرتبك.. فباستطاعتهم أن يسمعوا رد الفعل.. ولهذا فأنني أعتقد بأن مراجعة الأداء عملية مستمرة وليست شيئاً تقوم به لمرة واحدة فقط في السنة.

قال الشاب ملخصا :

- ولذلك فان أحد الأسباب التى تجعل التأنيب لدقيقة واحدة ناجحا هو أن الشخص الذي يتلقى التأنيب يستطيع سماع رد الفعل ، وذلك لأن المدير حينما يعالج سلوكا واحدا في كل مرة يبدو أكثر عدالة ووضوحا.
- نعم ، وثانيا عندما استخدم أسلوب التأنيب لدقيقة واحدة لا أهاجم الشخص أو أحط من قدره كانسان. ونظرا إلى أن قدره كانسان ليس موضوع اقلال ، فإنه لايتصرف بسلوك دفاعي.. فأنا أوبخ السلوك فقط.. هكذا يدور تقويمي للموظف نفسه حول سلوك محدد ولا يتعرض لمشاعره الشخصية أو تقويمه لنفسه كانسان.

وغالبا ما يقوم المديرون عند تأديبهم للموظفين باضطهادهم كأشخاص.. أما أنا فهدفي من التأنيب لدقيقة واحدة هو القضاء على السلوك السيء والمحافظة على الشخص.

- ولهذا تجعل النصف الثاني من التأنيب مديحا ، لتجعل الموظف يدرك بأن سلوكه

هو موضع التأنيب وليس قدره كانسان.

- نعم، هو كذلك.
- لماذا لا تقوم بالثناء أولا ثم التأنيب ثانيا ؟
- لسبب ما فان هذا الأسلوب غير ناجح، فبعض الأشخاص كما أذكر الآن يقولون أننى مدير طيب **وشديد**. ولكن الصحيح هو أننى مدير **شديد** وطيب.
- **شديد** وطيب!
- نعم هذه فلسفة قديمة نجحت لآلاف السنين.

هناك في الواقع قصة في الصين القديمة توضح ذلك.. يحكى أن امبراطورا قام بتعيين نائب له وسماه رئيسا للوزراء.. وقام باستدعائه وقال له «**لماذا لا نتقاسم الأعمال بيننا ؟ لماذا لا تقوم أنت بكل العقاب واقوم أنا بكل الثواب ؟** قال رئيس الوزراء : **حسنا سأقوم بكل العقاب وستقوم أنت بكل الثواب.**

- أعتقد أن هذه القصة ستروق لي.
- نعم ستكون كذلك، ستكون كذلك.

وتابع المدير قوله :

وسرعان ما لاحظ هذا الامبراطور أنه كلما طلب من شخص أداء شيء ما فانه قد يؤديه وقد لا يؤديه.. أما حينما كان رئيس الوزراء يتكلم فكان الناس يطيعونه.. ولذلك أستدعى الامبراطور رئيس الوزراء ثانية وقال له : **لماذا لا نتقاسم الأعمال بيننا ثانية ؟ فقد كنت تقوم بكل العقاب لمدة طويلة والآن دعنى أقوم بالعقاب كله وأنت بالثواب كله.** وهكذا تبادل الامبراطور ورئيس الوزراء الأدوار ثانية.

وفي خلال شهر من الزمن أصبح رئيس الوزراء امبراطورا.. فقد كان الأمبراطور شخصا طيبا و يكافيء كل شخص، ومن ثم بدأ في معاقبة الناس. فقال الناس : **ماذا**

دهى ذلك العجوز غريب الأطوار ؟وأطاحوا به . وحينما بدأوا بالبحث عن بديل له ، قـالـوا : هـل تـعـلمون من بدأ يتغير الآن ـ أنه رئيس الوزراء . ولذلك وضعوه رأسا في المنصب .

- هل هذه قصة حقيقية ؟

قال المدير ضاحكا :

- ما أهمية ذلك ؟

وأضاف قائلا بصورة جدية :

أنـني أعلم هذا .. لو كنت أولا قاسيا على السلوك ومن ثم مؤيدا وداعما للشخص فان هذا الاسلوب سيكون ناجحا .

- هـل تـعـرف أمـثـلـة حديثة عن نجاح التأنيب لدقيقة واحدة في مجال آخر بخلاف الادارة ؟

- نـعـم ، دعني أذكر مثالين : أحدهما يتعلق بالمشكلات السلوكية الحادة للبالغين ، والآخر يتعلق بطريقة تأديب الأطفال وتر بيتهم .

- ماذا تقصد بالمشكلات السلوكية الحادة للبالغين ؟

- أنـا أتـكـلـم عن المدمنين على الكحول بصورة خاصة .. فمنذ ثلاثين سنة أكتشف أحـد الـقـسـيـسين أسلوبا يدعى الآن باسم «اسلوب التدخل بالأزمات» وتوصل لهـذا الاكـتـشـاف حـينما كان يساعد زوجة أحد الأطباء . فقد كانت في احدى مـستشفيات ولاية منيسوتا في حالة حرجة وتموت ببطء نتيجة لمرض تليف الكبد . ولـكنها كانت ماتزال تصر على عدم وجود مشكلة شرب المسكرات لديها ، وعندما تجـمـع كـل أفراد عائلتها إلى جانب سريرها ، طلب القسيس من كل واحد منهم أن يـصـف حـالات سـكر محددة من تلك التي شاهدوها بها .. وهذا جزء هام من

التأنيب لدقيقة واحدة. وقبل أن تقوم بالتأنيب يجب أن ترى السلوك بنفسك ــ لا تستطيع الاعتماد على مارآه شخص آخر.. لا يمكن لك مطلقا أن تؤنب شخصا على أساس «الاشاعة».

قال الشاب مقاطعا:

- هذه قصة مشوقة.
- دعني أكمل كلامي. بعد أن وصفت العائلة مواقف سلوكية محددة، طلب القسيس من كل واحد منهم أن يخبر المرأة عن شعوره تجاه تلك الأحداث. تجمعوا حولها وأخبروها واحدا واحدا بما **قامت بعمله** أولا، وثانيا بما شعروا به تجاه ذلك.. لقد كانوا غاضبين، قلقين ومرتبكين ومن ثم أخبروها بمدى حبهم لها ولمسوها بأيديهم بصورة تلقائية وقالوا لها بلطف أنهم يريدونها أن تعيش وأن تستمتع بحياتها ثانية.. وهذا سبب غضبهم منها.
- يبدو أن ذلك بسيط، وخاصة بالنسبة لشيء معقد كمشكلة شرب المسكرات، فهل نجح هذا الأسلوب ؟

قال المدير بإصرار:

- نجح بشكل مذهل. و يوجد الآن مراكز للتدخل بالأزمات في جميع أنحاء البلاد (الولايات المتحدة). والأمر ليس بسيطا كما لخصته لك بالطبع، ولكن هذه العناصر الأساسية الثلاثة ـ اخبار الأفراد بأخطائهم، واخبارهم عن شعورك تجاه تلك الأخطاء، وتذكيرهم بأن لهم قيمة وأهمية ـ تؤدي إلى تحسينات كبيرة في سلوك الأفراد.
- انه أمر لا يصدق.
- أعرف أنه كذلك.
- ذكرت لي بأنك ستعطيني مثالين عن كيفية استخدام أشخاص آخرين لأساليب

شبيهه بأسلوب التأنيب لدقيقة واحدة و بنجاح .

- نعم ، بالطبع ففي أوائل السبعينات قام طبيب نفسي لاحدى العائلات في ولاية كليفورنيا بالاكتشاف المثير نفسه مع الأطفال .. فقد قرأ الكثير عن الارتباط العاطفي «الأواصر العاطفية التي تربط بين الناس»، وعرف مايحتاجه الناس، وأنهم بحاجة لأن يكونوا على صلة بمن يهتمون بهم ، ولأن يكونوا مقبولين ولهم قدر لمجرد كونهم بشراً .

وعرف الطبيب أيضا أن الناس يحتاجون إلى الصراحة، وإلى التأنيب من قبل أشخاص مهتمين بهم حينما يسلكون بشكل غير جيد .

- كيف تترجم ذلك ؟ الى عمل واقعي ؟

- يتعلم كل من الأبوين أن يلمس طفله بوضع يده على كتفه ولمس ذراعه أو أن كان صغيرا يضعه في حضنه . ومن ثم يخبر الطفل بتعبيرات غير غامضة بما قام به فعلا من خطأ و بشعوره ازاء ذلك الخطأ (وكما ترى فان هذا يشبه تماماً ما قام به أعضاء الأسرة مع المرأة المريضة)، وأخيرا يتنفس الوالد بعمق و يصمت لثوان قليلة حتى يستطيع الطفل أن يشعر بشعور الوالد مهما كان . ومن ثم يخبر الوالد الطفل بمدى حبه وتقديره له .

وكما ترى فمن المهم جدا حينما تكون مسئولا عن ادارة الأفراد أن تتذكر أن سلوك المرء وقدره كانسان ليسا شئاً واحداً . وما يستحق الأهمية بالفعل هو الشخص الذى يدير سلوكهم . وهذا الأمر ينطبق على كل واحد منا كمديرين وعلى كل فرد نقوم بادارته .

وقال المدير ، وهو يشير إلى أحد شعاراته المحببة :

- الواقع ، اذا كنت تعرف هذا فستعرف المفتاح للتأنيب الناجح حقاً .

لا يمثل سلوكنا سوى
جزء مـن كيـــانـنا

فنحن
أشخاص متكاملون

وسلوكنا هو
نتيجة طريقة تصريفنا للأمور

اذا أدركت بأنك تدير الأفراد كأشخاص متكاملين وليس سلوكهم فحسب، فانك ستؤدى عملك بنجاح.

- يبدو أن هناك الكثير من الاهتمام والاحترام وراء هذا النوع من التأنيب.
- يسرني أنك لاحظت ذلك أيها الشاب وستكون ناجحا باستخدامك لأسلوب التأنيب لدقيقة واحدة حينما تهتم بالفعل بمصلحة الشخص الذي تؤنبه.

قال الشاب مقاطعاً:

- هذا يذكرني بالسيد ليفي الذي أخبرني بأنك تربت على كتفه أو تصافح يده بحرارة أو تتصل به بطريقة أخرى في أثناء الثناء عليه. وألاحظ الآن أنه يتم حث الآباء على لمس أبنائهم عند تأنيبهم. فهل اللمس جزء هام من أسلوبي: الثناء لدقيقة واحدة والتأنيب لدقيقة واحدة؟
- نعم... ولا.. نعم اذا كنت تعرف الشخص جيدا وكنت راغبا في مساعدته على النجاح في عمله.. ولا اذا كانت لديك أو لدى الشخص الآخر أية شكوك حول ذلك.

وقال المدير موضحا:

- اللمسة رسالة لها دلالة هامة جدا، فالناس لديهم مشاعر قوية تجاه لمسهم و ينبغي احترامها.. هل تقبل مثلا أن يقوم شخص ما.. لست متأكدا من دوافعه، بلمسك في أثناء الثناء أو التأنيب؟

- لا، لا أقبل ذلك.

- أنت تفهم ما أعني. اللمسة صادقة جدا. فالناس يعرفون مباشرة عندما تلمسهم ما اذا كنت تهتم بهم، أو ما اذا كنت تحاول فقط إيجاد طريقة جديدة للتلاعب بعواطفهم.

وتابع المدير قوله :

- هناك قاعدة بسيطة جدا للمس. **حينما تلمس لا تأخذ**. المس الموظفين الذين تديرهم فقط حينما **تعطيهم** شيئا ما ــ إعادة الطمأنينة أو المساندة أو التشجيع، أو ماشابه ذلك.

- لهذا يجب أن تمتنع عن لمس الأفراد حتى تعرفهم و يعرفون بأنك راغب في نجاحهم، ومن الواضح أنك في جانبهم. أستطيع أن أفهم ذلك.

وتابع الشاب قوله بصورة مترددة :

- ولكن، في حين أن المديح لدقيقة واحدة والتأنيب لدقيقة واحدة يبدوان أسلوبا بسيطا.. أليست هناك أساليب قوية تستطيع أستخدامها في جعل الأفراد يؤدون ماتريد منهم أداءه ؟ ألا ينطوي ذلك على أسلوب تلاعبي أو استغلالي ؟

قال المدير مؤكداً :

- أنت على حق في قولك بأن الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة طريقة فعالة لجعل الموظفين يؤدون ماتريده منهم. وعلى أية حال فان التلاعب بالعواطف أو الاستغلال يعني جعل الموظفين يؤدون شيئا **لا يعرفونه أو لا يوافقون عليه**. ولهذا فمن الأهمية أن نجعل كل شخص يعرف بصورة **مباشرة وصريحة** مالذي تقوم به تجاهه وأسباب ذلك.

واستطرد المدير شارحاً :

- ان هذا الأسلوب كأي شيء آخر في الحياة. فهناك أشياء تنجح وأشياء لا تنجح. والواقع أن الصدق مع الموظفين هو الشيء الذي ينجح في نهاية المطاف. ومن الناحية الأخرى ـ وكما قد تكون فد تعلمت في حياتك ـ فأن عدم الصدق يؤدي في النهاية إلى الفشل مع الموظفين... ان الأمر بهذه البساطة..

- أستطيع أن أفهم الآن من أين تأتي قوة أسلوبك في الادارة، فأنت تهتم بالموظفين..

- نعم إنني كذلك

تذكر الشاب كيف كان يظن المدير المتميز قاسيا عندما قابله لأول مرة.. و يبدو كما لو أن المدير قد قرأ مافي ذهنه.

قال المدير:

- في بعض الأحيان ينبغي أن تهتم كثيرا بالأداء بحيث تكون قاسيا وأنا شديد القسوة فيما يتعلق بالآداء الضعيف.. ولكن فقط بالنسبة للاداء. ولم أكن مطلقا قاسيا على الشخص.

أحب الشاب المدير ذا أسلوب الدقيقة الواحدة، وعرف الآن لماذا يفضل الموظفون العمل معه.

قال الشاب وهو يشير الى دفتر ملاحظاته:

- ربما تجد أن هذا ممتعا، سيدي.. أنه شعار وضعته ليذكرني كيف أن **الأهداف الموضوعة بأسلوب الدقيقة الواحدة، والنتائج** - الثناء والتأنيب - تؤثر على سلوك الفرد.

الاهـــــداف

هى

التى تحرك السلوك

أمـــا الـــنتـــائـــج

فهى

التى تحافظ على مستوى السلوك

قال المدير مستغربا :

- هذا جيد جدا.

قال الشاب وهو يريد سماع الثناء ثانية :

- أتظن ذلك ؟

قال المدير ببطء شديد كي يؤكد مايقصده :

- أيها الشاب، ليس دوري في الحياة أن أكون مسجلا آليا .. ليس لدى الوقت لأن أكرر ذاتي بصورة مستمرة.

وحينما ظن الشاب أنه سينال المديح شعر بأنه سيتعرض لتأنيب آخر لدقيقة واحدة، وهذا ما أراد أن يتفاداه

استمر الشاب الذكي في نظرته المباشرة تجاه المدير وقال ببساطة :

ماذا ؟ ونظر الاثنان إلى بعضهما للحظة ومن ثم أنفجرا بالضحك.

قال المدير :

- إنني معجب بك أيها الشاب ، فما رأيك بالعمل هنا ؟

وضع الشاب دفتر ملاحظاته وحملق باستغراب :

- هل تعني أن أعمل لديك ؟

- كلا . أعني أن تباشر العمل بنفسك كما هو حال الموظفين الآخرين في ادارتي، لا أحد يعمل لدى شخص آخر.. فدوري يقتصر على تقديم العون للموظفين كي يعملوا بصورة أفضل.. ونتيجة لذلك فان مؤسستنا تحقق نتائج طيبة.

وهذا بالطبع ماكان يبحث عنه الشاب طوال الوقت.. فقال :

- أحب العمل هنا.

وهكذا فعل لبعض الوقت.

فأثمر الوقت الذي قضاه معه المدير المتميز، لأن النتيجة الحتمية قد حصلت بالفعل، وهي أن الشاب نفسه أصبح مديرا من هذا النوع.

لقد أصبح الشاب مديرا ذا أسلوب دقيقة واحدة

أصبح مديرا ذا أسلوب دقيقة واحدة ليس لأن طريقة تفكيره أو كلامه كانتا مثل طريقة تفكير أو كلام هذا النوع من المدراء، بل لأن سلوكه الفعلي كان كذلك..

- أصبح يضع الأهداف بأسلوب الدقيقة الواحدة.
- و يعطي الثناء لدقيقة واحدة.
- و يوجه التأنيب لدقيقة واحدة.
- و يطرح أسئلة موجزة وهامة، و يتكلم بصدق، و يضحك و يعمل و يستمتع بحياته.

والأهم من ذلك كله، قد أصبح يشجع الموظفين الذين يعملون معه على القيام بالشيء نفسه، وحتى أنه وضع مخططاً صغيرا لتسهيل الأمر على الموظفين من حوله ليصبحوا مديرين من هذا النوع، وقدمه هدية لكل واحد من مرؤسيه.

هدية لنفسك

خلاصة مختصرة جدا

«مخطط لعبة» المدير ذي أسلوب الدقيقة الوحدة

كيف تعطي لنفسك وللآخرين «موهبة» الحصول على نتائج أكبر في وقت أقل : ضع الأهداف، وجه الثناء والتأنيب للسلوك، شجع الموظفين، تكلم، قل الصدق، اضحك، اعمل، استمتع، وشجع الموظفين الذين تعمل معهم على أن يقوموا بما تقوم به أنت.

ابـــدأ

بوضـــع

أهداف بدقيقة واحدة

(على ورقة واحدة وتقرأ بدقيقة واحدة)

حدد أهدافا جديدة على الأهداف

قم بمراجعة الأهداف وتوضيحها والاتفاق عليها

أهداف تم تحقيقها (أوتحقيق جزء منها)

تربـــح

انتقل الى

الثناء لدقيقة واحدة

- امتدح السلوك (بمشاعر صادق)
- افعل ذلك حالا
- كن دقيقا ومحددا
- اخبر الموظف عما أنجزه بشكل صحيح وأخبره عن شعورك تجاه ذلك
- شجع الموظف (بمشاعر صادقة)
- صافح الموظف و

استمر بنجاح

أهداف لم تتحقق

تخسر

ارجع الى الأهداف مرة واحدة ثم انتقل الى

التأنيب لدقيقة واحدة

- أنب السلوك
- افعل ذلك حالا
- كن دقيقا ومحددا
- أخبر الموظف عما ارتكبه من خطأ وأخبره عن شعورك تجاه ذلك
- شجع الموظف (بمشاعر صادقة)
- صافح الموظف و

ارجع الى البداية

بعد مرور عدة أعوام عاد الرجل بذاكرته إلى الوراء حينما سمع لأول مرة عن مباديء الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة، وبدت له هذه الذكرى كأنها منذ أمد بعيد. وسره أنه قد دون ما تعلمه من المدير صاحب هذا الأسلوب.

وكان قد وضع ملاحظاته في كتاب ووزع منه نسخا على كثير من الناس.

تذكر السيدة جوميز وهي تخاطبه بالهاتف قائلة: «لا أستطيع أن أشكرك بما فيه الكفاية، فقد كان للكتاب أثر كبير على عملي». وكان هذا مبعث سروره.

وابتسم حينما عاد بفكره للماضي، وتذكر كم تعلم من المدير الأصيل صاحب فكرة الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة، وكان ممتنا له، وكان المدير الجديد سعيدا أيضا بأنه استطاع أن يوسع هذا المفهوم للادارة.

فقد تمكن من التغلب على العديد من المشكلات العملية من خلال توزيع نسخ من الكتاب على العديد من موظفي المؤسسة التي يعمل فيها.

وقد كان من يعمل معه يشعر بالأمان. ولم يشعر أحد بأنه مستغل أو مهدد، لأن كل واحد كان يعرف بصورة مباشرة وواضحة ما كان يعمله ولماذا.

وكان يعرف أيضا سبب نجاح الادارة بأسلوب الدقيقة الواحدة، والمتمثلة في الأهداف، والثناء والتأنيب.

وكان باستطاعة كل شخص حصل على نسخة من الكتاب أن يقرأه ثم يعيد قراءته حتى يستطيع فهمه وتطبيق ما جاء فيه. وعرف المدير جيدا الميزة العملية للتكرار في تعلم أي شيء جديد.

وكان للمشاركة في المعرفة بهذه الطريقة البسيطة والأمينة بالطبع دور في توفير الكثير من وقته، وفي مساعدته بالتأكيد على تيسير مهمته.

وقد أصبح الكثيرون ممن يعملون تحت إدارته مديرين من هذا النوع، وهم بدورهم قاموا بعمل الشيء ذاته مع كثير من مرؤوسيهم.

وقد أصبحت المنظمة ككل ذات فاعلية أكبر.

ولما جلس على مكتبه مستغرقا في التفكير، أدرك المدير الفعال الجديد بأنه شخص محظوظ، فقد اكتسب ميزة الحصول على نتائج أكبر في وقت أقل.

أصبح لديه متسع من الوقت للتفكير والتخطيط، ليقدم لمؤسسته المساعدة التي تحتاجها.

وأصبح لديه الوقت الكافي لممارسة التمرينات الرياضية والمحافظة على صحته، وأدرك أنه لم يتعرض للتوتر العاطفي والجسدي اليومي الذي كان المديرون الآخرون يتعرضون له.

وأدرك أيضا أن العديد من موظفيه قد استمتعوا أيضا بهذه المنافع، وانخفضت نسبة تسرب العاملين في المصلحة التي كان يديرها، كما انخفض معدل الاصابة بالأمراض والتغيب بين العاملين، وهكذا كانت الفوائد عظيمة.

هدية للآخرين:

بعدئذ نهض و بدأ يمشي في مكتبه غير المكتظ بالأ وراق والملفات وهو مستغرق في التفكير.

شعر بأنه راض عن نفسه كانسان وكمدير.

وقد حصل على مردود جيد من جراء أهتمامه بالأفراد، فقد ترقى في وظيفته وحصل على مسئوليات أضخم ومكافآت أكبر.

وعرف بأنه أصبح مديرا فعالا لأن منظمته والأفراد العاملين بها قد استفادوا من وجوده بشكل واضح.

وفجأة رن جهاز الاتصال الداخلي (الأنتركوم) وأجفل المدير، فسمع صوت سكرتيرته تقول :

- معذرة يا سيدي على مقاطعتك ولكن هناك شابة على الهاتف وهي ترغب في معرفة ما اذا كان باستطاعتها الحضور والتحدث معك حول الأسلوب الذي تدير به الأفراد.

وشعر المدير الجديد بالسرور، وأدرك أن اقبال النساء على دنيا الادارة أخذ يزداد. وكان مسرورا لأن لدى بعضهن الرغبة نفسها التي كانت لديه في التعلم عن الادارة الفعالة.

وأضحى العمل في المصلحة التي يرأسها المدير الجديد يسير بسهولة و يسر، وكما يتوقع فقد كانت من أفضل المصالح التي من نوعها في العالم، لقد كان موظفوه منتجين وسعداء، وكان هو كذلك، و يتمنى المرء أن يكون في مكانه، وسمع نفسه يقول للشابة :

- تعالي في أي وقت.

وحالا وجد نفسه يتكلم مع شابة ذكية، و يقول وهو يشير لها بالجلوس :

- يسرني أن تشاركيني أسرار إدارتي.
- أريد منك شيئا واحدا فقط.
- ما هو؟
- ببساطة هو: ....


أقرئـــه
للآخـــــرين